

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku poskytujícího služby
Evaluation of the Competitiveness of an Enterprise Providing Services

Student: Bc. Veronika Tomášková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Tomášková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku poskytujícího služby**
Evaluation of the Competitiveness of an Enterprise Providing Services
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
 3. Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam doporučené literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, a K. ŠTEKER. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh, vypracovala samostatně a použila jsem jen uvedené informační zdroje.

V Ostravě dne 27. 4. 2018

.....Tomášková Veronika.....

Bc. Veronika Tomášková

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Jindře Peterkové, Ph.D., za cenné připomínky, odborné rady a vedení diplomové práce.

Zároveň děkuji majiteli firmy Tomášek Milan, panu Milanu Tomáškoví, za poskytnutí všech potřebných údajů a informací ke zpracování diplomové práce.

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti	6
2.1 Základní pojmy	6
2.1.1 Podnik.....	6
2.1.2 Konkurence	7
2.1.3 Konkurenceschopnost	8
2.1.4 Konkurenční prostředí.....	9
2.1.5 Konkurenční výhoda	9
2.2 Přístupy k hodnocení konkurenceschopnosti	10
2.2.1 Model konkurenceschopnosti IDINMOSU.....	10
2.2.2 Model životaschopnosti podniku	12
2.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	13
2.3 Metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti.....	17
2.3.1 Benchmarking	18
2.3.2 Finanční analýza.....	18
2.3.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí	24
2.4 Vlastní postupové kroky řešení	27
3 Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku.....	28
3.1 Představení podniku	28
3.1.1 Charakteristika současného způsobu hodnocení konkurenceschopnosti	29
3.1.2 Stávající konkurence podniku	29
3.2 Zhodnocení vnějšího prostředí.....	31
3.2.1 Hrozba nových konkurentů	32
3.2.2 Konkurenční rivalita v odvětví.....	33
3.2.3 Vyjednávací síla zákazníků.....	33
3.3 Zhodnocení vnitřního prostředí.....	34
3.3.1 Ukazatele rentability	35
3.3.2 Ukazatele aktivity.....	36
3.3.3 Ukazatele zadluženosti.....	37
3.3.4 Ukazatele likvidity	38
3.3.5 Ukazatele cash flow	39
3.3.6 Zhodnocení finanční situace vybraných podniků.....	40

3.4. Zhodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka	43
3.5 Zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí.....	45
3.5.1 Matice SWOT analýzy	46
3.5.2 Strategický směr	48
4 Shrnutí, návrhy a doporučení	50
4.1 Shrnutí	50
4.2 Návrhy a doporučení	56
4.2.1 Splatnost faktur	56
4.2.2 Vnitropodniková komunikace	57
4.2.3 Možnost čerpání provozního úvěru	57
4.2.4 Přístup k životnímu prostředí	58
4.2.5 Potenciální zaměstnanci	59
4.2.6 Internetové stránky a e-shop	60
5 Závěr.....	62
Seznam použité literatury.....	63
Seznam zkratk	66
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Konkurenceschopnost podniku je předpokladem úspěšné existence na trhu podnikání. Je důležité sledovat trh, na kterém společnost podniká a také konkurenci, která na těchto trzích operuje. Nejde však jen o pouhé sledování trhu, ale o důkladnou analýzu tržního prostředí. Právě dané analýzy tržního prostředí jsou dobrým nástrojem pro hodnocení konkurenceschopnosti, neboť se jedná o proces, který zahrnuje realizaci různých metod, které napomohou nalézt konkurenční výhody a slabých míst podniku. V dnešní době, kdy je konkurence velmi rozsáhlá, je důležité se zaměřit zejména na aspekt konkurenční výhody společnosti. Pokud má společnost jasnou vizi, strategii a daný cíl a také má provedeny potřebné analýzy trhu oboru svého podnikání, je pro ni snazší tento aspekt vyjádřit. Pro úspěšnou firmu v současné době konkurenční výhoda znamená mnoho kladných možností růstu a existence a také dosahování požadovaných úspěchů.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na popis teoreticko-metodologických východisek konkurenceschopnosti. Část vymezuje základní pojmy, přístupy k hodnocení konkurenceschopnosti a vybrané metody, které hodnotí konkurenceschopnost. Druhá část práce je zaměřena na zhodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku. Část obsahuje specifikaci vybrané firmy, hodnocení současného stavu hodnocení konkurenceschopnosti a následně jsou aplikovány metody pro zhodnocení vnějšího prostředí pomocí modifikované Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, dále zhodnocení vnitřního prostředí pomocí finanční analýzy. Následuje zhodnocení životaschopnosti podniku a určení strategie pomocí SWOT analýzy. Třetí část tvoří shrnutí poznatků a návrhy možných doporučujících řešení ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost podniku poskytujícího služby na trhu čerpací a teplovodní techniky a navrhnout, jakým způsobem by mohl své postavení na trhu zlepšit. Zhodnocení konkurenceschopnosti je realizováno na základě hodnocení vnějšího prostředí pomocí modifikované Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, dále na základě vnitřního prostředí pomocí vybraných poměrových ukazatelů a zároveň bude ověřena životaschopnost podniku. Získané výsledky s dalšími faktory budou zachyceny ve SWOT analýze a určena strategie ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Vedení podniku souhlasilo s vypracováním práce, neboť v současné době svoji konkurenceschopnost nehodnotí a výsledky práce pro něj tak mohou být přínosné.

2 Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti

Kapitola bude vymezovat základní pojmy k problematice konkurenceschopnosti, přístupy ke zhodnocení, také metody, které se v praxi využívají pro zhodnocení konkurenceschopnosti a vlastní postupové kroky řešení.

2.1 Základní pojmy

Základní pojmy k problematice konkurenceschopnosti jsou malý rodinný podnik, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostřední a konkurenční výhoda.

2.1.1 Podnik

Podnik je brán jako subjekt, ve kterém dochází ke změně vstupů na výstupy. Jedná se o samostatnou jednotku, která existuje za účelem podnikání.

Podnik se dá dle několika hledisek rozdělit do těchto kategorií: malý, střední a velký podnik. Možné rozdělení podniku záleží na různých hlediscích, například na počtu zaměstnanců, ročního obrátu či výše aktiv. Členění typické pro ČR je dle statistického úřadu České republiky členění na základě počtu zaměstnanců.

A. Dle Statistického úřadu České republiky:

- a. mikro podniky: do 10 zaměstnanců,
- b. malé podniky: do 50 zaměstnanců,
- c. střední podniky: do 250 zaměstnanců,
- d. velké podniky: více než 250 zaměstnanců.

Srbová, Řehoř a kol. (2010) tvrdí, že mezi základní cíle podniků patří uspokojování veškerých potřeb, které vlastníci požadují. Jedná se zejména o dosažení uspokojivé výše zisku, zajištění dlouhodobé existence podniku, udržet si zákazníky, podporovat CSR projekty, či také odlišovat se od konkurence.

Malý rodinný podnik

Malý rodinný podnik je definován jako subjekt, na jehož vlastnictví a také řízení či správě, se podílí dva a více členů rodiny. Rodinné podniky jsou zejména malého uskupení, tj. do 50 zaměstnanců a mají různé výhody a nevýhody, viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Výhody a nevýhody malých podniků

Výhody	Nevýhody
Rychlost rozhodování	Složitě navazování zahraničních kontaktů
Neformální a rychlá komunikace	Možný nedostatek finanční k rozvoji
Možnost rychlé reakce na okolí podniku	Nevyužití výhod od zainteresovaných stran
Schopnost se rychle učit a adaptovat se	Složitější propagace a reklama
Inovační kreativita	Malá tržní síla
Nové pracovní příležitosti	Sklon k riziku

Zdroj: vlastní zpracování

Malé podniky mají zejména velmi jednoduchou organizační strukturu s malým počtem úrovní a velmi často provádí rozhodovací činnost sám podnikatel, v jedné osobě majitel podniku, což ve většině případů zaručuje rychlost ve změnách v podniku a taktéž i rychlost v komunikaci mezi ostatními zainteresovanými stranami. Další výhodou je schopnost adaptace a učit se novým věcem a skutečnostem, což může podnikům napomoci si držet svoji konkurenční výhodu, a tak obstát v tržním konkurenčním prostředí. Výhodou malých podniků je také to, že je v nich možná podnikatelská inovační kreativita, neboť v současné době je velmi potřebné se na tyto aktivity zaměřovat tak, aby byla zhodnocena podnikatelská činnost a její výhoda.

Naproti výše uvedenému, patří mezi nevýhody nedostatek finančních prostředků k rozvoji podniku, k inovačním příležitostem, dále nemožnosti využití maximálních výhod od zainteresovaných stran (procentuální slevy od dodavatelů, využití určitých výší půjček a úvěrů atp.) či složitější propagace a reklama. Všechny uvedené nevýhody mohou být spjaty s možnou malou tržní silou, což může vést ke krizím a rizikům.

2.1.2 Konkurence

Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. (2011) říkají, že konkurence, se dle běžných výkladových slovníků, představuje jako soupeření, případně hospodářská soutěž. Pojem konkurence má široký záběr, a to nejen z hlediska ekonomického, ale také sociálního, kulturního, etického či politického. Při provádění podnikatelské činnosti nelze opomíjet žádné z uvedených hledisek.

Dominick Armentano (2000), zahraniční autor, říká, že pojem konkurence je otevřený proces, ve kterém se trh přizpůsobuje v podmínkách nejistoty a ze soupeření se může stát spolupráce zainteresovaných stran.

Autoři definic konkurence se shodují v tom, že konkurence je vztah mezi subjekty, se kterými dochází k určité interakci. Jak již bylo zmíněno, konkurence nemá jednotnou definici a může být vyjádřena v několika možných pohledech. Právě ekonomický pohled, který je jedním z nejzákladnějších, rozděluje konkurenci do několika základních uskupení, kterýmiž mohou být například cenová a necenová, dokonalá či nedokonalá nebo také přímá a nepřímá.

Je velmi důležité, aby byl vyjasněn rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností, neboť se nejedná o stejný pojem. Zjednodušeně lze vyjádřit a shrnout pojem konkurence jako výsledek činnosti daných podniků, tj. produkt či služba a konkurenceschopnost je vyjádřena potenciálem firmy, se kterým podnik vstupuje na daný trh. Pojem konkurenceschopnosti objasňuje následující podkapitola.

2.1.3 Konkurenceschopnost

Obecně lze říci, že konkurenceschopnost je schopnost ekonomických subjektů prosadit se v daném oboru podnikání ve srovnání s konkurenčními ekonomickými subjekty a je základní podmínkou pro existenci podniku. Být na trhu konkurenceschopný znamená mít „něco na víc“ (mít konkurenční potenciál) než ostatní firmy, které působí na stejném trhu. Podniky, které chtějí být konkurenceschopné, musejí stále vyvíjet snahu vytvářet podniku přidanou hodnotu, tedy konkurenční výhodu.

Martinič (2008) tvrdí, že mnoho autorů pojem konkurenceschopnost vysvětluje jako princip ekonomické převahy, buď z hlediska národních ekonomik, či z hlediska v rámci hospodářské soutěže na úrovni makro i mikro ekonomických. Z pohledu makroekonomické úrovně je konkurenceschopnost měřena dle národních ekonomik například z pohledu ekonomického růstu či blahobytu a z pohledu mikroekonomického je měřena dle úrovně vzdělání, produktivity, využití různých zdrojů v podnikání, apod.

Mikoláš (2005) říká, že je konkurenceschopnost brána jako schopnost regionů produkovat určité výrobky a poskytovat služby, a to nejen na lokálních, ale také na mezinárodních trzích tak, aby bylo zajištěno trvalé udržení příjmů obyvatel daného regionu. Dále autor rozděluje dva typy definic konkurenceschopnosti, a to na akademickou a podnikatelskou. Dá se říci, že obě definice mají v sobě společný prvek, tj. oblast (domácí, národní a nadnárodní) a také definování ekonomických subjektů. Na této definici je jasně vidět, že pojem konkurenceschopnost nemusí být vyjádřen jen na úrovni podnikové, ale také na úrovních národohospodářských či regionálních.

Jak uvádí autoři Hučka a kol. (2011), konkurenceschopnost podniku lze definovat jako schopnost podniku si vytvořit a udržet určitý podíl na trhu, který je důležité si zvyšovat dle potřeb vlastníka firmy. Dle těchto autorů, patří mezi základní faktory, které určují podnikovou konkurenceschopnost, zejména:

- a. vlastnosti výrobku či služby,
- b. cena výrobku či služby,
- c. kvalita dodávky, tj. například záruka, servisní podmínky či marketing.

2.1.4 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je nejvíce dynamické prostředí, v němž společnost provádí svoji podnikatelskou činnost. Téměř všechny známé trhy se vyznačují velkým počtem vyskytujících se firem a konkurenční prostředí je tedy silné.

Čichovský (2002) uvádí, že v prostředí probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů či subjektů, kterýmiž jsou například konkurenti, kteří se snaží v daném čase a prostoru realizovat činnosti, které mají možné obdobné cíle a k dosažení těchto cílů využívají obdobné metody či přístupy. Konkurenční prostředí je tedy místo, kde se střetávají podnikatelské subjekty, které chtějí zvítězit, tedy uspokojit veškeré své potřeby.

Na celkové konkurenční odvětví v pojetí mikrookolí podniku a tím pádem i na výsledky samostatných působících podniků v podnikatelském prostředí, má vliv několik ukazatelů, kterýmiž jsou konkurence uvnitř prostředí, vyjednávající síly dodavatelů a zákazníků, hrozba nových firem či existence substitutů, obecně tedy struktura odvětví či Porterova pětice konkurenčních sil. Na celkové konkurenční prostředí v pojetí makrookolí podniku působí síly, které podnik nedokáže žádným způsobem ovlivnit a jedná se například o politické, legislativní, ekonomické, technologické, technické, ekologické a další faktory. Všechny tyto síly a faktory ovlivňují jak negativně, tak pozitivně celé konkurenční prostředí.

2.1.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu lze obecně definovat jako to, v čem je daná společnost lepší, v čem vyniká nad ostatní konkurenty zejména v zákaznické oblasti. Právě na základě této výhody se konečný spotřebitel rozhodne, od koho si produkt či službu zakoupí. Konkurenční výhoda je tedy to, v čem je nabídka produktů či služeb lepší, například zejména v oblastech kvality, zákaznické podpory, cenové politiky společnosti, distribuce a v dalších oblastech.

Porter (1993, s. 15) říká, že „konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence“. Je patrné, že konkurenční výhoda společnosti není trvalá, avšak jen dočasná. Je tedy důležité, aby analýza konkurence byla prováděna v pravidelných intervalech tak, aby byla podmínka konkurenční výhody dané společnosti splněna.

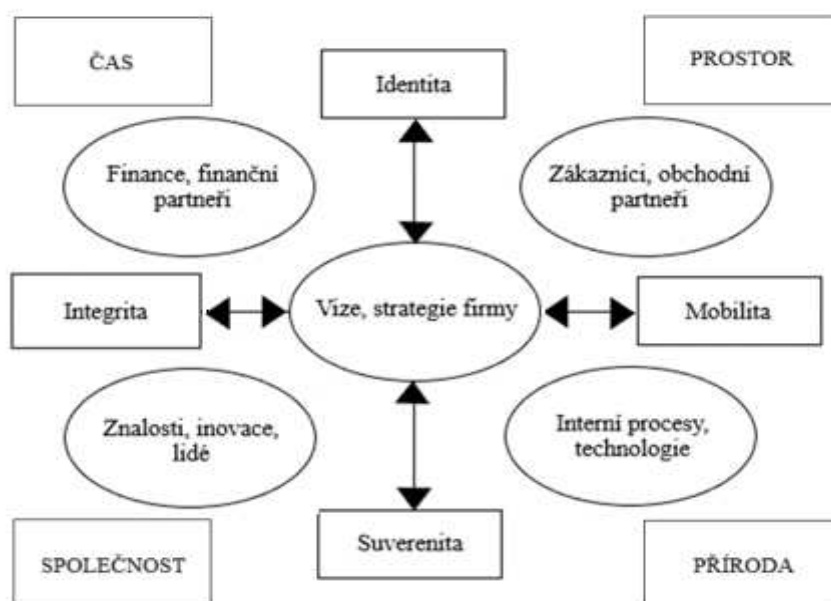
Konkurenční výhoda je identifikovatelná pouze v konkurenčním prostředí, které má více než dva konkurenty a je zdrojem konkurenceschopnosti či také konkurenčního potenciálu.

2.2 Přístupy k hodnocení konkurenceschopnosti

V podkapitole budou vymezeny přístupy ke konkurenceschopnosti dle Mikoláše, tj. model konkurenceschopnosti IDINMOSU a dle Pollaka, tj. životaschopnost podniku a dle Portera.

2.2.1 Model konkurenceschopnosti IDINMOSU

Na základě známých parametrů a východisek z hlediska definování konkurenceschopnosti, byl definován nový model konkurenceschopnosti IDINMOSU, neboť dle některých současných autorů, obecná teorie i praxe nevěnuje dostatečnou pozornost některým oblastem, které patří do běžného ekonomického uvažování. Problémem je, že autoři pohlíží na metodiku konkurenceschopnosti ze svého pohledu a nepoužívá se jednotná terminologie z pohledu různých vědních oblastí. Model vznikl na půdě Ekonomické fakulty VŠB-TUO.



Obr. 2.1 Model konkurenceschopnosti IDINMOSU

Zdroj: Mikoláš (2005, s. 85)

Obr. 2.1 popisuje, jak nový model konkurenceschopnosti IDINMOSU funguje. Mikoláš (2005) nejprve popisuje čtyři základní potenciály společnosti, které jsou výsledkem transformace zdrojů, kterýmiž jsou čas, prostor, společnost a příroda, a to hlavně ve smyslu podnikatelské strategie.

Strategie spojuje dílčí potenciály podniku a tím utváří podnik strategickým a schopným dosahování konkurenční výhody. Nové prostředí, globální prostředí, vyvíjí směr vývoje v podnikání ke čtyřem novým dimenzím konkurenceschopnosti.

Současná hlediska konkurenceschopnosti obsahují také čtyři základní potenciály a to lidské, finanční, procesní a obchodní, které napomáhají vytvářet strukturu podniku.

Mezi čtyři základní dimenze konkurenceschopnosti, které vytváří novodobá teorie, patří:

- a. **identita** – vyjadřuje se specifickým potenciálem podniku, který vystihuje jeho základní podstatu z hlediska interních i externích prvků konkurenceschopnosti,
- b. **integrita** – vyjadřuje se potenciálem pro celistvost podniku a jeho podnikatelské a konkurenční schopnosti,
- c. **mobilita** – vyjadřuje schopnost podniku reagovat na veškeré změny v podnikovém prostředí, neboli uvádí prvky do pohybu,
- d. **suverenita** – vytváří možnosti podniku pro utváření vývojových změn.

Mikoláš (2012) uvádí, že uvedená a popsána hlediska modelu IDINMOSU postihují komplexnější situaci podniků v podnikatelském prostředí a také akceptují veškeré změny, které jsou v současné době stále rizikovější, větší a dynamičtější v celém reálném prostředí, které zahrnuje obchodní, právní, ekonomické, sociální, technické i technologické oblasti.

Z výše uvedeného vyplývá, že model konkurenceschopnosti IDINMOSU chápe konkurenceschopnost jako potenciál přežití na trhu, kdy firma v tržním prostředí musí být identifikovatelná, silná, a přesto velmi odolná, musí velmi dobře umět reagovat na prováděné změny a musí být též schopná vytvářet vývojové poklady pro možné změny.

Obecně lze konkurenční model IDINMOSU shrnout tak, že popsané prvky konkurenceschopnosti, tj. vize, příroda, společnost, prostor, čas, strukturální, lidský, finanční a zájmový potenciál, jsou propleteny konkurenční strategií. Strategie podniku má význam pouze v těch případech, pokud je pojata jako strategie růstu a vývoje podniku.

2.2.2 Model životaschopnosti podniku

Podnikání, tudíž i životaschopnost, není časově omezená, neboť podnik může být předáván majitelům po generace. Nezáleží však na životním cyklu či samotnému stáří firmy, ale na vedení, které ovlivňuje činnost podniku. Současné metody na zjištění životaschopnosti podniku jsou mířeny na hodnocení minulosti a chyběla metoda, která by byla zaměřena na hodnocení současného stavu a tím by mohla pomoci predikovat budoucí vývoj.

Pollak (2003), autor metody o životaschopnosti podniku, tedy o metodě vitality, se snažil dle svých praktických zkušeností odhalit trend vývoje podniku a na jeho základě určit právě očekávaný budoucí vývoj, ze kterého lze vyvodit budoucí zdravý zkoumaného podniku. Jedná se o metodu, která zkoumá jednak faktory z vnějšího, tak i vnitřního prostředí podniku. Na první pohled se zdá, že se jedná o banchmarketingový model, nicméně jak již bylo uvedeno, přístup posuzuje jak současné, tak i budoucí charakteristiky podniku.

Pollak (2003) stanovil deset základních kritérií hodnocení, ke kterým je dále stanovena hodnotící bodová škála, a to podle úrovně, které může podnik v dané zkoumané oblasti dosáhnout. Hodnotící kritéria a celkový počet bodovací škály neboli cílových bodů, je 100, viz Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Hodnotící kritéria životaschopnosti podniku

	Hodnotící kritéria	Cílové body
1.	Finanční výsledek (CF je dostačující ke krytí úroků).	8
2.	Spokojenost zainteresovaných stran v okolí.	11
3.	Spokojenost zákazníků a jejich stabilní okruh.	11
4.	Výrobky a poskytované služby odpovídající požadavkům trhu.	12
5.	Výrobky trhu cílený na pokrok a potřebný výzkum trhu.	13
6.	Školení a motivování zaměstnanců.	8
7.	Optimální kapitálová základna.	10
8.	Spolehlivý a výkonný dodavatelé potřebných zdrojů.	7
9.	Výhodná lokalizace podniku.	9
10.	Šetrný přístup k životnímu prostředí.	11
	CELKEM	100

Zdroj: Pollak (2003, s. 11)

Ke každému uvedenému kritériu metody jsou dále uvedeny další hodnotící položky, podle kterých se určují dané uvedené cílové body, viz Příloha 1.

Celkový výsledek životaschopnosti podniku

Hodnota celkového výsledku životaschopnosti podniku, je nakonec stanovena dle příslušných intervalů, které jsou uvedeny níže, viz Tab. 2.3.

Tab. 2.3 Intervaly hodnocení životaschopnosti podniku

Interval	Hodnocení
81 – 100	Životaschopnost podniku je téměř zaručena.
61 – 80	Životaschopnost podniku je velmi pravděpodobná.
41 – 60	Životaschopnost bez zásahu není zajištěna.
21 – 40	Hodnocený podnik je nemocný.
0 – 20	Hodnocený podnik je v krizi.

Zdroj: Kislingerová (2011, s. 189)

Po provedení vyhodnocení metody životaschopnosti podniku, jsou jasné skutečnosti, že:

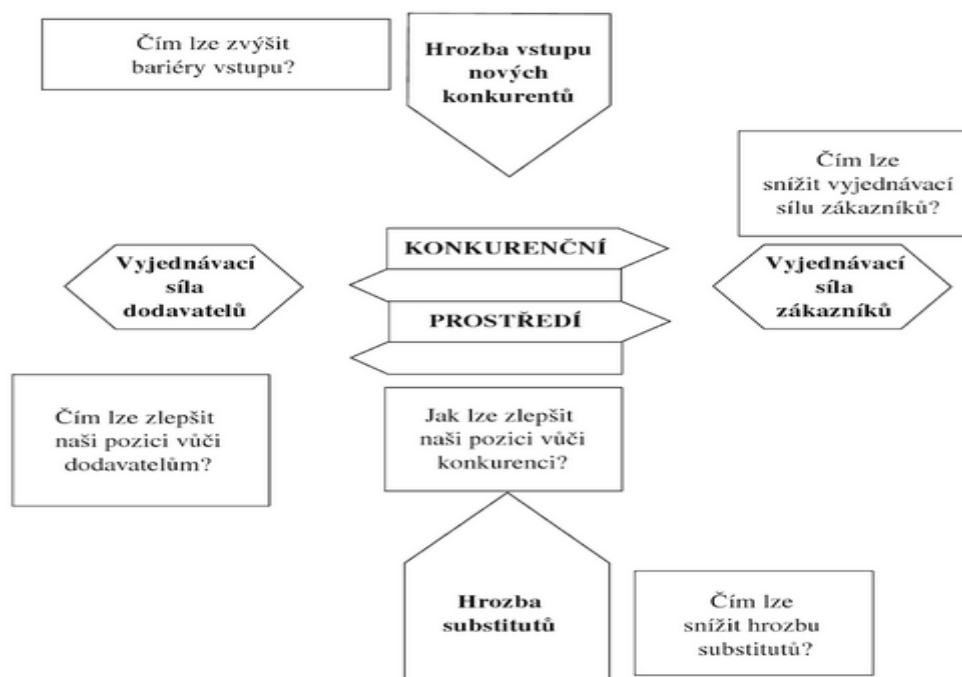
- životaschopnost podniku je ovlivňována zejména vnějšími vlivy trhu, které však podnik nedokáže žádným způsobem změnit a musí je tedy identifikovat a dále se jim přizpůsobit. Právě díky této skutečnosti se osm kritérií zabývá vnějším okolím podniku.
- Je žádoucí, aby metodu prováděl jednotlivec, který je se situací podniku důkladně seznámen a je nezávislým hodnotitelem.
- Dle autora, Pollak (2003) je možné, že 10 – 15% odchylka v hodnocení jednotlivých kritérií nemá na konečný výsledek velmi zásadní vliv.

Uvedená metoda bývá poměrně často předmětem kritiky, a to z důvodu subjektivního hodnocení charakteristik, specifikací klíčových vlastností podniku či nesprávným přidělením cílových bodů. Díky těmto skutečnostem, není dle některých ostatních autorů tento přístup vhodný na využití při zkoumání konkurenceschopnosti.

2.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porter (1993) ve svém modelu uvádí, že výhoda v odvětví je závislá na pěti faktorech, které působí na cenovou i necenovou politiku podniku v daném odvětví. Předtím, než podnik vstoupí na dané tržní odvětví, musí analyzovat pět základních vnějších sil, které vypovídají o jeho přitažlivosti.

Keřkovský a Vykypl (2003) ve své publikaci uvádějí, že podstata Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, tkví zejména v prognóze vývoje konkurenčního trhu, neboť se zaměřuje na pět konkurenčních sil, viz Obr. 2.2.



Obr. 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Keřkovský a Vykypl (2003, s. 53)

Je tedy patrné, že se jedná o síly, viz Obr. 2.2:

- hrozba vstupu nových konkurentů,
- rivalita firem působících na daném trhu,
- hrozba substitutů,
- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů.

ad a) Podnik by při analýze trhu neměl zapomínat na potenciální vstupující konkurenci na trh, a to jak z podniků již působících v jiných odvětvích, tak také firem plně nových. Zejména odvětví, která se vyznačují velkou ziskovostí, lákají mnoho nových firem, neboť přináší na trh nové zdroje a volné kapacity, čímž se snaží získat určitý podíl na daném trhu. Při analýze konkurence je nutné také zjistit, jaké jsou bariéry vstupu a bariéry výstupu. Hrozba vstupu potenciální konkurence také závisí na tom, jaké jsou bariéry vstupu a výstupu na daný nový trh. Tržní segment je více přitažlivý, pokud jsou bariéry vstupu a výstupu vyšší a naopak. Pokud dané firmy nemohou z trhu v době stagnace vystoupit, zvyšují na trhu konkurenční tlaky. Keřkovský a Vykypl (2003) uvádějí, že hrozba vstupu nových konkurentů se snižuje například v případě, pokud jsou fixní náklady vstupu velmi vysoké, existuje-li na určitém trhu podnik ve formě monopolu, existují úspory v rozsahu, diferenciaci výrobků,

vysoké přestupové náklady na jiné trhy, špatné napojení na dané distribuční kanály, agresivní reakce některých konkurentů či velmi silná státní regulace.

ad b) Při analýze síly stávající konkurence je nutné zjistit aktuální konkurenci dané firmy na trhu a nutné další nutné informace o konkurenci. Pokud je velikost soupeření mezi konkurenty vysoká, je patrné, že daní konkurenti budou mít nižší zisky. Uvedené soupeření může mít několik základních podob, a to v podobě cenové, produktové či investiční konkurence. Tržní segment je přitažlivý, pokud na trhu nepůsobí velký počet silné konkurence či případně malý počet velmi agresivních konkurentů a naopak. V situaci, kdy je tempo růstu na trhu stálé či klesá, dochází na trhu k cenovým válkám a také růstu nákladů na udržení schopného konkurenčního postavení. Obecně lze říci, že podnik má konkurenční výhodu, pokud je schopen dodávat obdobný výrobek či službu, avšak za podmínky nižších nákladů a tím i vyšší ceny nebo také když kvalita výrobků přesahuje kvalitu výrobků či služby konkurence. Keřkovský a Vykypl (2003) uvádějí, že rivalita firem působící na daném trhu může být na vyšší úrovni, pokud je daný trh málo rostoucí, lukrativní odvětví v budoucnu, velký počet konkurentů v daném oboru, vysoké fixní náklady nutí využívat všechny výrobní kapacity, ziskovost odvětví je nízká, výrobky jsou různé a málo diferencované či bariéry vstupu jsou velmi vysoké.

ad c) Hrozba substitutů a komplementů je závislá na existenci substitučních a komplementárních výrobků či služeb. Čím více těchto výrobků či služeb existuje, tím menší má daný podnik podíl na trhu a musí se snažit o dokonalou konkurenční výhodu. Při analýze substitutů a komplementů je důležité se zaměřovat na věrnost a spokojenost zákazníků, cenu, náklady na přechod k substitutu či závislost na daných značkách a produktech. Keřkovský a Vykypl (2003) uvádějí, že hrozba substitutů je nižší v případě, kdy firmy nabízejí substituty, které jsou vyráběny s vyššími náklady či nezvyšují nabídku, dále náklady přestupu jsou velmi vysoké či cena výrobku je pro konečné zákazníky lákavá.

ad d) Síla kupujících tkví zejména v jejich vyjednávací síle o cenové hladině, a to jednak přímá síla (licitace se zákazníkem), tak i nepřímá síla (menší odběr produktů či služby). Pro daný podnik je síla kupujících velmi důležitá, neboť bez zájmu kupujících není možnost existence daného podniku na trhu. V případě síly od kupujících je nutné se zabývat základními otázkami jako je unikátnost produktu, odebírané množství, existence substitutů či také zahraniční nabídka. Kupující mají velkou výhodu, pokud jsou koncentrovanější a nakupují lehce napodobitelný produkt. Keřkovský a Vykypl (2003) uvádějí, že vyjednávací

síla zákazníků má silnou pozici, pokud se jedná o velkého zákazníka, pokud může zákazník přejít velmi snadno ke konkurenci, má potřebné informace, existují dostupné substituty, pokud jsou zákazníci velmi citliví na změny v ceně, kdy je nucen snižovat své náklady či je zákazník silným velkoobchodníkem.

ad e) Dodavatelé chtějí samozřejmě dosahovat uspokojivé výše zisku a každé odvětví potřebuje ke své podnikatelské činnosti zdroje, tj. zejména pracovní sílu, materiály, zásoby a další. Síla dodavatelů je tím vyšší, čím více je daný podnik na něm závislý. V případě dodavatelské síly je nutno se zaměřit na technologické závislosti, alternativy (i zahraniční) či také míru konkurence v dané oblasti. Keřkovský a Vykypěl (2003) uvádějí, že vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, když je dodavatel velký, pokud existuje omezený počet zákazníků, diferenciované zboží, zákazník nedisponuje tržními informacemi, neexistují substituty, když zákazník není významným velkoobchodníkem či když není zákazník schopen ovlivnit určitým způsobem další zákazníky.

Porterův model lze využít i při strategické analýze, tak i při hodnocení navržené strategie a to dle následujících otázek a odpovědí uvedených níže.

- Snižují daná opatření vyjednávací sílu zákazníků?
- Snižují daná opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
- Zvyšují daná opatření bariéry vstupu do odvětví?
- Snižují daná opatření hrozbu substitutů?
- Zvyšují daná opatření pozici na trhu vůči konkurenci?

V případě, zda jsou odpovědi na otázky pozitivní, poté by měla být daná strategie realizovaná, viz Tab. 2.4.

Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy

Aplikace modelu Portera může podnik získat přehled o konkurenci a jejich vzájemných silách, které působí v oblasti podnikatelské činnosti. Daný podnik může síly měnit a minimalizovat, a tak i změnit dopad konkurence na podnikání.

Metoda pro objektivizaci dle Porter (1993) byla rozvinuta pro zaměření se na vývojové budoucí trendy s objektivním posouzením týmovými znalci společnosti. Metoda je založena na formulaci kritérií k daným pěti konkurenčním silám a jsou hodnocena v bodové škále od 1 – 9, přičemž uvedené krajní body jsou v tabulkách jednotlivých kritérií vždy vysvětleny, viz Příloha 2. Analýza je expertním týmem hodnocena ve dvou zvolených letech, v roce

současném a následně i ve vybraném roce budoucím a hodnoty jsou dále v tabulce celkově sečteny a poté vytvořeny aritmetické průměry odhadů. Kritéria, která hodnotí daný podnik, mohou být rozšiřována, redukována a případně i měněna dle konkrétních podmínek podniku.

Strategické přístupy dle Portera

Dle autora M. E. Portera je pro každou firmu velmi zásadní zanalyzovat trh konkurence a její konkurenceschopnost a následně na základě těchto analýz navrhnout potřebnou strategii. Porter (1993) definoval tři strategické přístupy, tj. diferenciaci, nízké náklady a specializační strategie.

Tab. 2.4 Strategické přístupy dle Portera

Strategický výhoda jako: → Strategický výhoda: ↓	jedinečnost chápána zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
v celém odvětví	a. Diferenciace	b. Nízké náklady
jen v určitém odvětví	c. Specializační strategie	

Zdroj: Mikoláš (2005, s. 73)

ad a) Strategie cílí na odlišení výrobku podniku z hlediska kvality a v postavení značky na trhu a také mezi zákazníky. Podnik si může dovolit konečnou cenu zvýšit bez ztráty zákazníků. Strategie vyžaduje zavádění nových zařízení.

ad b) Strategie cílí na dosažení prvenství v nejnižších celkových nákladech na daném trhu. Pokud se podniku podaří snížit podnikové náklady pod náklady všech konkurentů, má podnik možnost dosahovat nadprůměrných výnosů.

ad c) Strategie cílí svoji pozornost na strukturu zákazníků a firma se může snažit buď o nízké náklady či diferenciaci, nebo je také možné se zaměřit na obě uvedené strategie diferenciaci a nízkých nákladů.

2.3 Metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti

Mezi metody, pomocí kterých lze hodnotit konkurenceschopnost podniku patří benchmarking, finanční analýza a SWOT analýza.

2.3.1 Benchmarking

Benchmarking neboli metoda mezipodnikového srovnávání je systematická metoda, která soustavně a nepřetržitě srovnává vybrané prvky podniku s vybranými konkurenty. Benchmarking má tři podoby, tj. interní, funkční a externí benchmarking.

Hradecký a kol. (2008) uvádí, že interní benchmarking se zaměřuje na srovnávání daných prvků ve vlastním podniku. Využívá se zejména při porovnávání prvků v podnikových závodech. Funkční benchmarking se využívá při srovnávání výrobků, služeb či pracovních postupů daného podniku s nejlepšími podniky bez ohledu na obor podnikání, tj. například při využívání manažerského účetnictví. Interní a funkční benchmarking se využívá zejména u velkých firem.

Hradecký a kol. (2008) říká, že externí benchmarking se zabývá mezipodnikovým srovnáváním. Smyslem mezipodnikového srovnávání je zjištění podniku na trhu a možnosti zlepšení, a to na základě srovnávání s konkurenčními podniky. Nedílnou součástí externího benchmarkingu by mělo být i učení se podniku od dané konkurence. Externí benchmarking se využívá zejména u malých a středních podniků.

Při metodě mezipodnikového srovnávání je potřebné dodržovat základní postup, který se sestává z pěti základních kroků. Prvním krokem je samotné zjištění pozice společnosti na trhu, zjištění silných a slabých stránek. Dalším krokem je zjištění pozice konkurence na trhu. Třetí krok je definování faktorů úspěchů na základě zjištěných informací. Předposledním krokem je pokus o získání převahy nad konkurenty a využití nových znalostí. Posledním, avšak důležitým krokem je opakovatelnost výše uvedeného tak, aby bylo stále dosaženo dané výhody.

2.3.2 Finanční analýza

Mezi základní vize podniků patří produktivní a hospodárné využívání svého majetku a kapitálu. Finanční analýza umožňuje firmě obstarat potřebné informace o finančním řízení a tak dokáže podat podklady k budoucímu rozhodování a možnému řízení financí.

Knápková a kol. (2014) uvádí, že finanční analýza slouží k celkovému zhodnocení finanční situace vybraného podniku. Dobře zpracovaná finanční analýza dokáže ukázat, zda má podnik správně zvolenou kapitálovou i majetkovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv či zda je schopna dostát svým závazkům. Tak, aby byla vytvořena efektivní finanční analýza,

je důležité mít přístup k informacím a podnikovým zdrojům. Mezi základní a nejdůležitější informační zdroje dat a informací patří účetní výkazy, tj. rozvaha, výkaz zisku a ztrát a také cash flow, dále také ekonomické statistiky či další výroční zprávy a podobně.

Růčková (2011) říká, že finanční analýza má dvojí úlohu, tj. ex post analýza – zkoumá danou finanční stabilitu a zajímá se o data z minulosti, kdy hodnotí finanční stav k určitému datu a také ex ante analýzu, která se zabývá budoucími finančními plány. Z uvedených definic jasně vyplývá, že finanční analýza podává informace o podniku v určitých časových rovinách, tj. v minulosti, přítomnosti a budoucnosti.

Finanční analýza je také metoda, která napomáhá ke srovnávání jednotlivých vybraných konkurenčních podniků, a to z finančního hlediska a jejich vybraných ukazatelů.

Při zpracování finanční analýzy daného podniku je důležité dodržovat určité zásadní kroky, které lze shrnout do čtyř základních kroků, tj. zjištění potřebných dat a podkladů o zkoumané firmě, tvorba finanční analýzy dle vybraných ukazatelů, klasifikace vybraných ukazatelů a jejich srovnání a zhodnocení zjištěných výsledků. Analytici daných podniků by měli dodržovat ucelené kroky pro zajištění celistvosti finanční analýzy a jejího komplexního zpracování tak, aby byly zjištěny co nejpřesnější podnikové výsledky z finanční analýzy a byla možnost realizovat přípustné změny.

Růčková (2011) uvádí, že přístupů pro zhodnocení podniku z hlediska finanční analýzy je hned několik. Volba správně vybraného přístupu pro zhodnocení musí být zohledněna zejména z hlediska účelnosti, nákladnosti a také spolehlivosti. Mezi základní přístupy pro zhodnocení podniku z hlediska finanční analýzy patří:

1. analýza stavových ukazatelů – veličiny se vztahují k časovému okamžiku a vycházejí z jednotlivých položek výkazu rozvahy. Analýza se rozděluje na:
 - horizontální analýzu, která se zabývá změnami absolutních ukazatelů,
 - vertikální analýzu, která se zabývá jednotlivými složkami z výkazu.
2. Analýza tokových ukazatelů – veličiny se vztahují k časovému okamžiku a vycházejí z jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát. Pro hodnocení těchto ukazatelů lze opět využít horizontální či vertikální analýzy.
3. Analýza rozdílových ukazatelů – analýza využívá rozbor krátkodobých a dlouhodobých finančních fondů, tj. čistého pracovního kapitálu a fondu dlouhodobého kapitálu nebo fondu vlastního kapitálu.

4. Analýza poměrových ukazatelů – nejvíce využívaná analýza, ve které se hodnotí ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a cash flow.
5. Analýza soustav ukazatelů – hodnotí zejména kombinace výše uvedených analýz a sestavuje model s vazbami mezi prvky analýzy.

Nejvyužívanější metodou finanční analýzy, je analýza poměrových ukazatelů, neboť vychází ze zpracovaných základních účetních výkazů a bude využita pro zpracování teoreticko-metodologické i praktické části práce. Výběr analýzy pomocí poměrových ukazatelů je patrný, neboť uvedená analýza je přehledná a lehce srovnatelná s konkurenčními firmami.

ad 4) **Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele se dle jejich zpracování dělí na skupiny:

- a. ukazatele rentability,
- b. ukazatele aktivity,
- c. ukazatele zadluženosti,
- d. ukazatele likvidity,
- e. ukazatele cash flow.

Pro uvedené ukazatele a jejich pomocné výpočty neexistují pevně dané hodnoty, kterým by měl daný podnik disponovat tak, aby byla finanční stránka optimální, ale pouze doporučené hodnotové rozmezí, které napomáhá ke zkoumání finančního zdraví podniku.

ad a) Ukazatele rentability neboli ziskovosti, slouží pro hodnocení efektivnosti podnikové činnosti a zobrazují schopnost dosahování zisku za použití podnikového kapitálu. O tyto ukazatele se zajímají zejména akcionáři, investoři a samotní vlastníci podniku. Hodnoty pomocných výpočtů ukazatelů rentability by měli mít růstovou tendenci. Pro výpočty rentability podniku se využívá vždy zisk firmy a poměruje se k dané rozvahové veličině. Růčková (2011) ve své publikaci uvádí, že výsledek hospodaření (zisk, ztráta) nabývá v účetním výkazu zisku a ztráty několika forem a pro hodnocení je důležité si vybrat nejvhodnější výsledek, tj.:

- EBIT (zisk před zdaněním a úroky), tj. provozní výsledek hospodaření. Využívá se při analýze konkurenceschopnosti. Pro účely diplomové práce bude využito výsledku hospodaření EBIT.
- EAT (zisk po zdanění), tj. výsledek hospodaření za běžné období, který se využívá při interním hodnocení výkonnosti firmy.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) dle Růčková (2011) vyjadřuje výkonnost podniku z hlediska rentability celkových aktiv k celkovým zdrojům financování podniku. Čím vyšší bude výsledná hodnota ROA, tím více podnik využívá své podnikové zdroje.

$$\text{Rentabilita úhrnných vložených prostředků} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \cdot 100. \quad (2.1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výkonnost vloženého vlastního kapitálu vlastníků firmy. Výsledek ukazatele by měl být větší než průměr úročení vkladů. Dle Růčková (2011) je ukazatel ROE vyjádřen vztahem:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Vlastní kapitál}} \cdot 100. \quad (2.2)$$

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje hodnotu ziskové marže, která je důležitá pro hodnocení podnikatelské činnosti, tj. kolik Kč zisku připadá na 1 Kč tržeb. Pokud ukazatel vyjadřuje nízkou hodnotu, poukazuje to na špatné řízení podnikových financí (Růčková, 2011):

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkové tržby z prodeje}} \cdot 100. \quad (2.3)$$

ad b) Ukazatele aktivity slouží k měření efektivnosti aktiv, tj. jakým způsobem samotný podnik hospodaří s podnikovými aktivy. Pokud podnik hospodaří s mnoha aktivy, mohou vznikat přebytkové náklady a naopak, pokud podnik hospodaří s malým množstvím aktiv, přichází poté podnik o výnosy v podobě tržeb a je možné, že nedokáže dostát svým podnikatelským příležitostem.

Obrat celkových aktiv má návaznost na ukazatele rentability, a to díky vyjádření ukazatele jako poměr tržeb k celkovým aktivitám podniku. Ukazatel obrátu celkových aktiv udává počet obrátek aktiv k tržbám za určité časové období. Minimální doporučená hodnota ukazatele je 1, avšak všeobecně platí, že čím větší je hodnota, tím lépe pro samotný podnik. Dle Růčková (2011) je ukazatel vypočítán následujícím vztahem:

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}. \quad (2.4)$$

Doba obrátu zásob vyjadřuje rychlost obrátu zásob, tedy dobu, za kterou se vstupující peněžní prostředky opět koloběhem zásob opět změni na výstupní peněžní prostředky. Je nutné sjednotit oceňování cen, neboť tržby se vyjadřují tržní hodnotou a zásoby jsou oceňovány v jiných cenách, a to zejména v pořizovacích či dle interních předpisů podniku. Čím kratší doba je, tím lépe. Dle Růčková (2011) je ukazatel vypočítán následujícím vztahem:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Denní tržby}}. \quad (2.5)$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje časové období od okamžiku prodeje do doby obdržení platby od odběratelů podniku. Dobu obratu lze srovnávat s dobou splatnosti faktur a firemní politikou. Doba obratu pohledávek by měla být co nejkratší. Dle Růčková (2011) je vzorec vyjádřen vztahem:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky z obchodního vztahu}}{\text{Denní tržby}}. \quad (2.6)$$

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu mezi nákupem od dodavatelů a úhradou faktury. Je důležité, aby doba obratu závazků byla vyšší než doba obratu pohledávek, a to pro zachování finanční rovnováhy podniku. Doba obratu závazků, dle Růčková (2011), může být vypočítána dle vzorce:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky z obchodního vztahu}}{\text{Denní tržby}}. \quad (2.7)$$

ad c) Zadluženost podniku znamená, že podnik k financování aktiv využívá cizí zdroje. S využitím cizích zdrojů přicházejí do nákladů podniku další položky, a to v podobě úroků z úvěrů a půjček. Ukazatele zadluženosti jsou zejména zajímavé pro možné budoucí investory a poskytovatele podnikatelských úvěrů. Čím vyšší je zadluženost podniku, tím se zvyšuje riziko nesplácení úvěru – možnost snížení stability podniku. Avšak na druhou stranu roste výkonnost daného podniku.

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje výši krytí aktiv cizími zdroji. Doporučená hodnota ukazatele celkové zadluženosti by neměla přesahovat 60 %, avšak u některých podnikatelských činností je hodnota zvýšena na 80 %. V literatuře je uvedeno, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je automaticky vyšší zadluženost podniku a roste i riziko u věřitelů a akcionářů. Vždy však záleží na individuálním rozhodnutí a finanční stabilitě podniku, neboť růst zadluženosti může vést ke zvyšování rentability vložených prostředků. Dle Růčková (2011) lze vypočítat ukazatel celkové zadluženosti jako:

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \cdot 100. \quad (2.8)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu říká, zda podnik využívá k financování podnikových aktiv vlastní či cizí zdroje. Pokud je výsledná hodnota ukazatele vyšší než 1, podnik více preferuje cizí zdroje. Růčková (2011) říká, že ukazatel lze vyjádřit jako:

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní zdroje}}. \quad (2.9)$$

Úrokové krytí udává, kolikrát převyšuje zisk placené úroky podniku. Pokud daný podnik není schopen platit své úroky z úvěrů a půjček, může to být znamením úpadku podniku. Čím vyšší hodnota, tím lepší. Růčková (2011) uvádí výpočet:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}. \quad (2.10)$$

ad d) Ukazatele likvidity – Knápková (2014) uvádí, že platební schopnost je základním prvkem úspěšné podnikatelské činnosti. S pojmem trvalé platební schopnosti je spojována solventnost, likvidnost a likvidita. Solventnost značí schopnost podniku získávat finanční prostředky. Likvidnost vyjadřuje schopnost transformace majetku na peněžní prostředky. Likvidita vyjadřuje dostát svým podnikovým závazkům a lze ji vyjádřit jako přeměnitelnost na finanční prostředky.

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota by měla činit 1,5 – 2,5. Dle Knápková (2014) lze vypočítat jako:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}. \quad (2.11)$$

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) má obdobný význam jako běžná likvidita, avšak od oběžných aktiv jsou vyloučeny zásoby, a to díky tomu, že jsou nejméně likvidní. Doporučená hodnota by měla činit 1 – 1,5. Knápková (2014) uvádí výpočet:

$$\text{Pohotová likdivita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}. \quad (2.12)$$

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) vyjadřuje nejvíce likvidní výsledek, neboť vzorec obsahuje nejvíce likvidní položku (krátkodobý finanční majetek). Doporučená hodnota by měla činit 0,9 – 1,1, avšak dle standardů ČR činí hodnota 0,2 – 0,6. Knápková (214) říká, že ukazatel lze vypočítat jako:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}. \quad (2.13)$$

ad e) Ukazatele cash flow Růčková (2011) uvádí, že úkolem finanční analýzy peněžních toků je zachycení podstatných jevů, které mohou signalizovat potíže v platební a finanční situaci firmy. Pro zjištění cash flow pro praktické účely diplomové práce bude využito nepřímého výpočtu cash flow.

Obratová rentabilita vyjadřuje schopnost firmy vytvářet z obratu výnosů finanční přebytky, které jsou dobré pro zvyšování pozice firmy v daném tržním prostředí a tím i získání finanční stability podniku. Růčková (2011) uvádí, že čím vyšší hodnota, tím lepší. Vzorec lze vyjádřit:

$$\text{Obratová rentabilita} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Obrat}} \cdot 100. \quad (2.14)$$

Stupeň oddlužení (CF solventnosti) vyjadřuje poměr mezi financováním pomocí cizího kapitálu a vyrovnáváním závazků z finanční stability podniku. Doporučovaná hodnota činí 20 – 30 %. Růčková (2011) uvádí výpočet ukazatele:

$$\text{Stupeň oddlužení} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Cizí kapitál}} \cdot 100. \quad (2.15)$$

Finanční využití vlastního kapitálu udává vnitřní finanční potenciál vlastního kapitálu. Ukazatel představuje při srovnávání doplněk k rentabilitě VK. Růčková (2011) udává výpočet:

$$\text{Finanční využití VK} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Vlastní kapitál}} \cdot 100. \quad (2.16)$$

Úvěrová způsobilost z cash flow udává, kolikrát podnik musí vytvořit finanční prostředky tak, aby pokryl všechny vzniklé závazky. Je žádoucí, aby výsledná hodnota byla co nejnižší. Růčková (2011) udává výpočet:

$$\text{Úvěrová způsobilost z CF} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{CF z provozní činnosti}}. \quad (2.17)$$

Cash flow neboli peněžní tok, je rozdíl mezi příjmy a výdaji za sledované období (obvykle za rok), kdy ve výkazu CF jsou uvedeny skutečné hotovostní toky.

2.3.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je analýza, která se zaměřuje na zanalyzování jak vnějšího tak i vnitřního prostředí. Tato analýza může být velmi nápomocná jako souhrn vícero analýz, které jsou v podniku prováděny, tj. například i analýzy konkurence a může být nadále využita i jako identifikační nástroj pro možnosti využití dalších zdrojů v podniku. Nevýhodou SWOT analýzy je však její subjektivita a jednoduchost, proto je vhodné k analýze přiřadit zejména její bohové hodnocení, které je pak následně vyjádřeno ve vektoru SWOT analýzy, ze kterého je doporučeno vytyčit vhodnou strategii, kterou by společnost mohla aplikovat ve svém podnikání, a tak i lépe fungovat ve svém tržním prostředí.

Cílem analýzy SWOT je identifikovat, jak je nastavena strategie společnosti, a to z uvedených čtyř faktorů, tedy jaká jsou silná a slabá místa v podniku a popřípadě, jaké jsou v tržním prostředí příležitosti a hrozby, které by mohli ovlivnit fungování společnosti.

Analýza by dle Grasseová, Dubec, Řehák (2012) měla být zpracována dle postupových kroků, tj. příprava analýzy a zaměření se na dané zkoumané spektrum, analýza vnějšího prostředí (OT – příležitosti a hrozby), dále analýza vnitřního prostředí (SW – silné a slabé stránky) a nakonec by měla být zpracována matice SWOT dle konečného zhodnocení, která je pomocným nástrojem pro určení daného strategického směru.

Při tvorbě analýzy je vhodné přejít k jejímu bodovému hodnocení (1 až 5) v principu přiřazení vah s celkovou hodnotou 1,0. Po dosazení tohoto principu podnik získá přehled o faktorech z analýzy, se kterými může dále pracovat, a to ve formě možnosti nastavení vhodné strategie pomocí vektoru SWOT analýzy, ze kterého vycházejí čtyři základní strategické směry, viz Tab. 2.5 a Obr. 2.3. Uvedený postup dle Grasseová, Dubec, Řehák (2012), viz Příloha 3.

Tab. 2.5 Strategické směry SWOT analýz

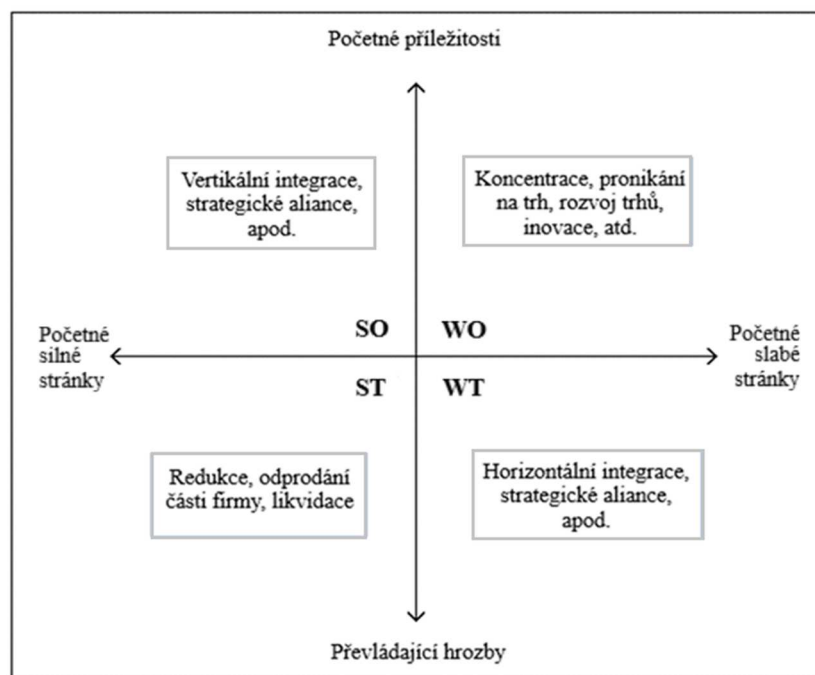
Vnitřní faktory → Vnější faktory ↓	S Silné stránky	W Slabé stránky
O Příležitosti	SO Strategie využití	WO Strategie hledání
T Hrozby	ST Strategie konfrontace	WT Strategie vyhýbání

Zdroj: Grasseová, Dubec a Řehák (2012, s. 299)

Analýza SWOT, která definuje směry, vysvětluje strategie jako:

- strategie SO (maxi – maxi): strategie využívá silné stránky pro zužitkování příležitostí,
- strategie WO (mini – maxi): strategie překonává slabé stránky, aby využila příležitosti,
- strategie ST (maxi – mini): strategie využívá silné stránky, aby eliminovala hrozby,
- strategie WT (mini – mini): strategie využívá nepříznivé podněty k minimalizaci negativních jevů.

Vektor SWOT analýzy, viz obr. 2.3, znázorňuje vyjádření strategie, kterou by měla společnost využít dle zjištěných výsledků a to dle postupu, viz Příloha 3.



Obr. 2.3: Vektor SWOT analýzy při koncipování strategií

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 130)

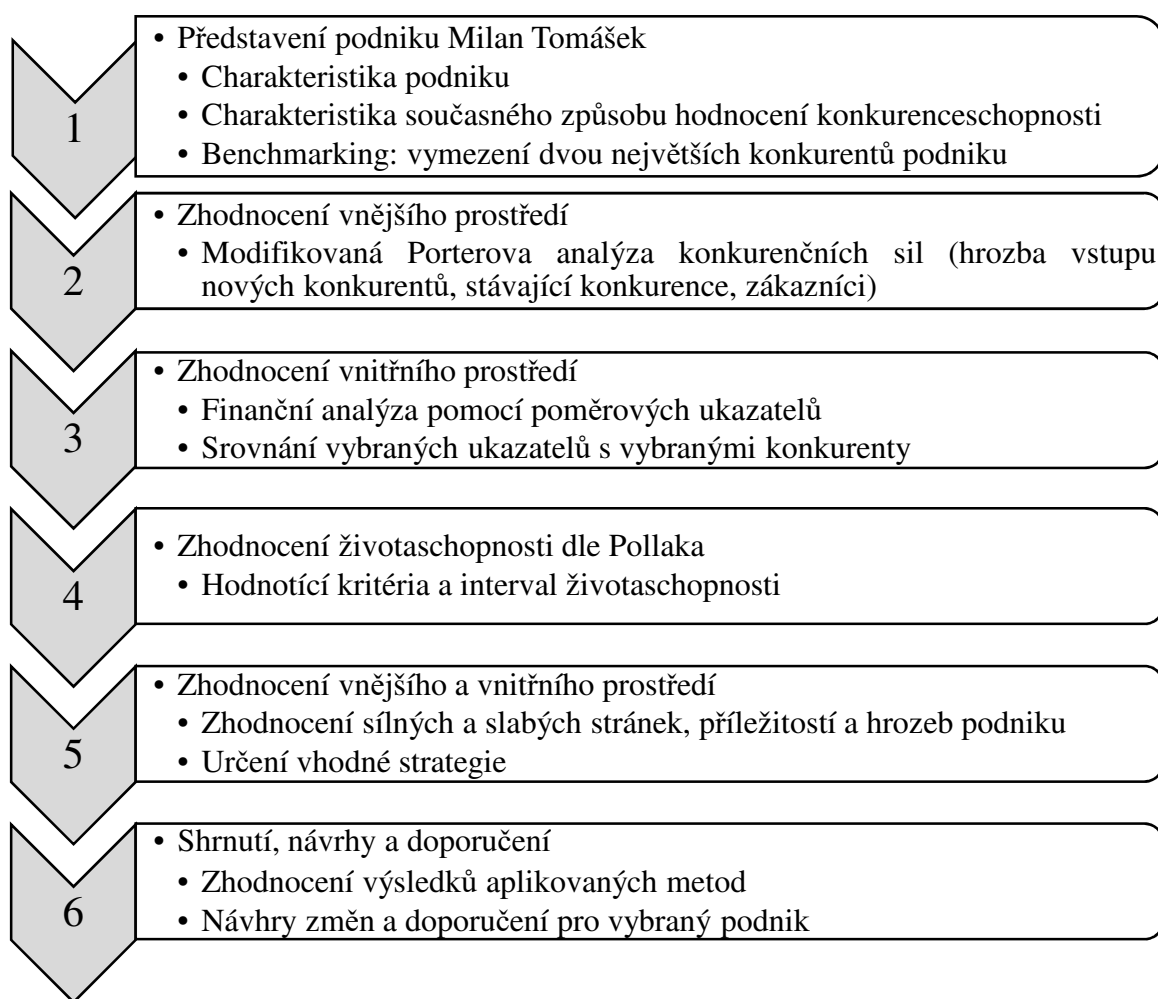
Autoři Dvořáček a Slunčík (2012) uvádějí, že při tvorbě SWOT analýzy nemusí být nutné zvolit si jednu hlavní strategii, která bude aplikovatelná na všechny oblasti v podniku, ale podnik může využít více strategií a operativně je využívat pro různé oblasti a oddělení tak, aby byly cíle podniku dostatečně naplněny a splňovali nastavené podmínky funkčnosti.

Dle Grasseová (2012) by SWOT analýza měla být využita nejen pro určení výše uvedených strategií, ale také může být základním podkladem pro stanovení cílů či vize daného podniku, a to s největším zaměřením se na kritické oblasti a eliminaci hrozeb a slabých stránek.

2.4 Vlastní postupové kroky řešení

Zhodnocení konkurenceschopnosti bude realizováno prostřednictvím analýzy vnějšího prostředí a to pomocí modifikované Porterovy analýzy, tak i vnitřního prostředí se zaměřením na zhodnocení finanční stránky podniku. Zároveň bude zhodnocena životaschopnost podniku dle modelu Pollaka.

Získané výsledky z realizovaných analýz budou využity k realizaci SWOT analýzy za účelem určení vhodné strategie podniku Milan Tomášek. Jednotlivé postupové kroky zhodnocení konkurenceschopnosti jsou uvedeny viz Obr. 2.4.



Obr. 2.4 Vlastní postupové kroky řešení

Zdroj: vlastní zpracování

3 Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku

Kapitola se bude zabývat představením podniku Milan Tomášek, jehož konkurenceschopnost bude zhodnocena prostřednictvím modifikované Porterovy analýzy, finanční analýzy, metody životaschopnosti dle Pollaka a SWOT analýzy.

3.1 Představení podniku

Podnik Milan Tomášek je dle zařazení zákona fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku, vznikla v roce 1992 se sídlem v obci Lutín. Podnik po celou dobu provozování své činnosti využívá smyšlený dodatek TOMEX, který je s firmou spjatý. Další informace, viz Příloha 4.

Podnik pana Milana Tomáška se specializuje na prodeje čerpací a teplovodní techniky, a to spotřební i průmyslové techniky, včetně jejich servisu, montáže a drobných výrob a úprav. Firma Milan Tomášek je stále rozvíjející se firma, který se za roky své působnosti na trhu rozrostla z malé kanceláře a dílny na velkou prodejnu s několika specializovanými dílnami a s velkými skladovacími prostory.

Majitel firmy, pan Milan Tomášek, firmu vlastní více než 25 let a má dobré znalosti a zkušenosti v oboru podnikání, neboť několik desítek let pracoval jako inovátor čerpací techniky v podniku Sigma Lutín. Dle jeho vyjádření využil před lety příležitosti, kdy se uvedená firma dostala do mírného úpadku v oblasti produkce a vývoje malých spotřebních, ale také průmyslových čerpacích technik a založil si vlastní soukromou firmu, která se zaměřuje na servis, montáž a úpravy čerpací a teplovodní techniky.

Společnost v současné době zaměstnává 6 kvalifikovaných osob, které se zabývají opravárenskými, montážními a dalšími službami a dále 3 administrativními pracovníky. Jeden z administrativních pracovníků se zabývá ve firmě obchodní činností. Touto profesí se dříve věnoval majitel firmy, avšak tato práce byla delegována na nového zaměstnance, který dříve pracoval jako technický pracovník čerpacích technik a majitel v současné době pracuje zejména jako vedoucí dílen. Ostatní dva administrativní pracovníci mají na starost podklady pro účetnictví, které je dále outsoucované a také činnosti spojené s administrativou a podpory technických pracovníků. Díky tomu, že současní zaměstnanci jsou ve firmě zaměstnáni již od vzniku, jejich věková struktura je stále vyšší a je zapotřebí najmout nové a zručné zaměstnance.

Společnost Milan Tomášek využívá jednu z nejjednodušších strategií a taktik, která ji přináší určité ekonomické zhodnocení a dostatek zákazníků tak, aby mohla uspokojovat své potřeby. Strategie podniku je zaměřena na kvalitně odvedenou práci od svých zaměstnanců, a tím je zaručena spokojenost zákazníků, kteří se díky této skutečnosti stále vracejí a důvěřují prováděným službám a samotné firmě.

Společnost se v současné době zaměřuje na tržní prostředí, které je v bezprostředně blízkém okolí, tj. oblast cca 50 km od místa podnikání, tj. Olomoucký kraj. Tato skutečnost je zejména způsobena službami opravárenskými a montážními, kdy buďto mobilní zaměstnanci firmy dojíždějí k zákazníkům na předem určené místo nebo zákazníci sami navštěvují firemní prodejnou. Jen přibližných dvacet pět procent stávajících klientů není z této uvedené oblasti. Jsou to většinou klienti, pro které jsou vyřizovány pravidelné zakázky většího charakteru, tj. pravidelný soz opravárenského zboží s možností vyzvednutí si jej na firemní pobočce či pravidelné montážní či úpravové služby pro samosprávné celky či firmy. Noví zákazníci přicházejí zejména díky zkušenostem a ohlasu stávajících zákazníků. Firma Milan Tomášek by však v současné době nedokázala pokrýt větší poptávku, než má teď, což je způsobeno zejména zaměstnaneckou strukturou.

3.1.1 Charakteristika současného způsobu hodnocení konkurenceschopnosti

Podnik Milan Tomášek v současné době svoji konkurenceschopnost nehodnotí a nepřikládá hodnocení velký význam. Zaměřuje se na sběh zakázek tak, aby nedocházelo k prostojům na pracovišti a byla stálá práce. Podnik pouze využívá nepravidelné ekonomické podklady od členů rodiny z akademické půdy, tj. vysokoškolské, bakalářské a diplomové práce.

3.1.2 Stávající konkurence podniku

Stávající konkurence podniku Milana Tomáška je velká. Pro účely diplomové práce bude brán okruh 30 km od místa sídla podnikání, což je obec Lutín. Největší města, která jsou v tomto okruhu, jsou města Olomouc, Prostějov a další obce mezi uvedenými městy. Stávající konkurence podniku bude tvořena pomocí metody internetového benchmarkingu, vyhledávání a také pomocí diskuze s majitelem firmy panem Milanem Tomáškem.

Konkurenční podniky v uvedené oblasti jsou:

- a. specializované prodejny Olomouc, Prostějov,
- b. velký podnik Sigma Lutín,

- c. malé a střední podniky,
- d. internetové obchody.

ad a) Specializované prodejny pro širokou veřejnost jsou dostupné v každém větším městě a nabízejí produkty ze všech možných oblastí, a to od stavebnictví až po zahradničení. Právě tyto prodejny dokázaly v posledních letech svého rozpuku razantně snížit prodeje malých spotřebních technik a příslušenství, a to z důvodu jejich cenové nabídky za uvedené zboží, a to i na úkor nabízené kvality. Zejména malé čerpací techniky a jejich příslušenství v těchto prodejnách je nabízeno zejména v plastovém provedení, což zapříčiňuje větší kazivost výrobků. Naopak firma Milan Tomášek, uvedené plastové zboží nabízí jen okrajově a stále se zaměřuje na výrobky z kvalitních kovů, které mají samozřejmě větší dobu životnosti. Mezi specializované prodejny v Olomouci a Prostějově patří zejména prodejny OBI, Baumax a Hornbach v počtu 6 prodejen.

ad b) Akciová společnost Sigma Group Lutín působí ve stejné obci jako podnik pana Milana Tomáška. Sice se Sigma Group Lutín zaměřuje zejména na oblast výzkumu a vývoje, dále na výrobu středních, těžkých a také specializovaných čerpadel a čerpacích technik, také však má v obci svoji vlastní drobnou prodejnu malých a středních spotřebních i průmyslových čerpacích a teplovodních technik, které plně konkuruje malému podniku Milan Tomášek. Napříč tomu, že uvedené společnosti jsou svými konkurenty, pouze z oblasti malých technik, aktivně společně spolupracují již několik desítek let.

ad c) Největšími konkurenty podniku Milan Tomášek, jsou malé a střední podniky (včetně drobných živnostníků), které mají sídlo podnikání v uvedené oblasti, neboť těchto podniků jsou v okolí desítky. Přesněji dle benchmarkingu a internetového vyhledávání, je obdobných podniků v okolí 30 km celkem 74. Je však nutné, z tohoto počtu vybrat pouze ty podniky, které se zabývají stejnou podnikatelskou činností, neboť se v tomto výběru zařazují podniky se zaměřením na zahradní techniky, hydraulické komponenty, elektronika ke studním a komponentům, klimatizace, velké podniky apod. Po odečtení uvedených podniků, čítá konkurence z řad malých a středních podniků (včetně drobných živnostníků) 36 podniků. Mezi největší konkurenty z uvedeného vyhledávání patří zejména S & R servis s.r.o., UNITOP spol. s r.o., BLUE TRADE, s.r.o., P. A. servis spol. s r.o., GARANT Olomouc, s.r.o., Šťastný Vladimír – Mikas, K + H čerpací technika, s.r.o., Siwatec, a.s., PAMALU group servis, s.r.o., METASERVIS s.r.o. a další. Z výše uvedených budou pro účely diplomové práce vybrány dva konkurenční podniky, které budou hodnoceny společně s hodnotící firmou Milan Tomášek.

ad d) Mezi další velké konkurenty v oblasti čerpací techniky patří internetové obchody, které jsou ve většině případů ve vlastnictví uvedených konkurentů. Uvedené kritérium internetových obchodů je zařazeno do oblasti konkurence zvlášť, a to díky skutečnosti absence internetových stránek a internetového obchodu podniku Milan Tomášek.

Pro účely diplomové práce jsou z konkurentů vybrány dva obdobné podniky, které budou v rámci vnitřní analýzy srovnávány se společností Milan Tomášek.

METASERVIS, s.r.o.

METASERVIS, s.r.o. působící v Olomouci byla založena obdobně jako zkoumaná firma. Jedná se o firmu, která byla dlouhodobě součástí podnikání podniku Milana Tomáška a to z důvodu částečného spolumajitelství, které skončilo před deseti lety. Další informace o podniku METASERVIS, s.r.o. viz Příloha 5.

PAMALU group servis, s.r.o.

PAMALU group servis, s.r.o. působící v obci Senice na Hané je druhá z vybraných zkoumaných firem, a to z důvodu blízkosti a obdobné velikosti. Další informace o podniku PAMALU group servis, s.r.o. viz Příloha 6.

3.2 Zhodnocení vnějšího prostředí

Zhodnocení vnějšího prostředí bude realizováno pomocí zhodnocení konkurence na příslušném trhu a zákazníků dle Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. S pomocí uvedené analýzy bude zjištěno, v jakém prostředí se podnik nachází, co ho ovlivňuje a jak by se měl podnik do budoucna chovat. Porterova analýza bude modifikována a zaměřena pouze na 3 aspekty, tj. hrozba nových konkurentů, konkurenční rivalita v odvětví a vliv zákazníků. Podrobná analýza, viz Příloha 8.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil bude v této části zpracována dle autorů Keřkovský a Vykypět (2006) dle upravených tabulek, viz Příloha 2. Metoda zpracovává faktory, které se projevují v dané firmě, tj. hrozba vstupů nových konkurentů, rivalita současných firem, hrozba substitutů, vyjednávací síla zákazníků a také dodavatelů. Uvedené faktory mají svá upravená kritéria dle potřeb podniku a diplomové práce, která jsou hodnocena týmem vybraných subjektů firmy (majitel, zástupce) dle bodovací škály 1 – 9 v současném roce 2018 a v roce 2021. Na základě bodování bude zhodnocena aktuální a budoucí situace podniku.

3.2.1 Hrozba nových konkurentů

Vstup potenciální konkurence bude na trhu čerpací a teplovodní techniky růst stále a je nutné, aby se podnik Milan Tomášek na tuto situaci dobře připravil a začal provádět takové operace, které by více upevnili místo na trhu.

Velmi důležitým faktorem hrozby vstupu do odvětví je zejména kapitálová náročnost vstupu do odvětví, neboť pro podnikatelskou činnost tohoto druhu, je zapotřebí vlastnit určitou výši movitého majetku v podobě strojů a zařízení a také zásoby. Díky dobrému přístupu k distribučním kanálům má firma velkou výhodu ve formě pravidelného a kvalitního zásobování. Díky tomu, že podnik nevytváří ve velké míře výrobní činnost, nemusí vlastnit velké množství speciální technologie. Dalším důležitým prvkem je přístup k pracovní síle, neboť pracovní síla v současné době v tomto oboru, je velmi slabá. Firma Milan Tomášek zaměstnává již 25 let stejné zaměstnance, kteří postupně odcházejí do důchodu a firma nemůže najít kvalitní náhrady, neboť potenciální pracovníci, nejsou plně připraveni k pracovní morálce a chybí jim základní znalosti z oboru čerpadel, tudíž je jasné, že se firma potýká s nedostatkem kvalitní pracovní síly. Další uvedená kritéria mají střední hodnocení, a to z důvodu, že nijak nevyčnívají a jsou brány v podnikání automaticky z důvodu nízkého ovlivnění vládou či poměrně snadného výstupu podniku z odvětví a možné transformace na jiný typ podnikání.

Tab. 3.1 Hodnocení hrozby vstupu nových konkurentů na trh

Hrozba vstupu do odvětví	Průměrný odhad expertů	
	2018	2021
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	4	4
Přístup k distribučním kanálům	7	8
Potřeba vlastnit speciální technologie, patenty, licence	5	5
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle	5	3
Diferenciace výrobků/služeb	4	2
Vládní politika	5	4
Vývoj po vstupu do odvětví	5	4
CELKEM (max 63 bodů)	35	30
PRŮMĚRNÉ SKÓRE	5	4,3

Zdroj: vlastní zpracování podle Keřkovský a Vykypěl (2003)

Vstup na daný trh není složitý, je střední a je velmi pravděpodobné, že noví konkurenci budou na trh čerpací techniky vstupovat, viz Tab. 3.1. Je důležité, aby si podnik vytvářel pevné vazby

mezi zainteresovanými stranami. Zákazník, se kterým bude jednáno jako s pevnou součástí podnikatelské vize, nebude mít důvod přechodu ke konkurenci.

3.2.2 Konkurenční rivalita v odvětví

Mezi největší konkurenty podniku Milan Tomášek, patří malé, střední i velké firmy, které poskytují obdobné služby jako daný podnik (nákup a prodej čerpací techniky včetně jejího servisu, oprav, montáží a rad), tj. například PAMALU group servis s.r.o., METASERVIS, s.r.o., obchodní centra či Sigma Group Lutín a další viz Kapitola 3.1.2.

Tab. 3.2 Hodnocení konkurenční rivality v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví	Průměrný odhad expertů	
	2018	2021
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	7	9
Růst odvětví	4	5
Diferenciace výrobků/služeb	4	4
Diferenciace konkurentů	3	5
Intenzita strategického úsilí	2	4
Náklady odchodu z odvětví	3	3
Šíře konkurence	4	3
CELKEM (max 63 bodů)	27	33
PRŮMĚRNÉ SKÓRE	3,8	4,7

Zdroj: vlastní zpracování podle Keřkovský a Vykypl (2003)

Konkurence podniku Milan Tomášek je dle zjištěných informací z předcházejícího textu práce vysoká, přestože rivalita stávajících konkurentů je spíše průměrná, což ovlivňuje nízká hodnota intenzity strategického úsilí, diferenciace konkurentů a také nízké náklady možného odchodu z odvětví, viz Tab. 3.2. Ukazatel růstu odvětví je brán jako průměrný, a to díky skutečnosti, že tento ukazatel je ovlivněn změnou poptávky. Díky podnikatelské činnosti firmy je poptávka po produktech a službách na neměnné úrovni, pouze v letních měsících dochází k mírnému zvýšení, což je dle zařazení podniku žádoucí.

3.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci podniku Milan Tomášek jsou zejména domácnosti, malé a střední podniky z regionu, samosprávné územní celky či malé státní organizace, které mají svoji působnost přibližně 50 km od sídla. Podnik však spolupracuje také s klienty mimo uvedenou oblast, na území celé ČR, avšak pouze v nízké míře. Největší skupinu zákazníků tvoří malé a střední firmy. Výroby a služby poskytované firmou, jsou pro zákazníky velmi důležité, neboť

bez čerpací techniky se neobejde žádná domácnost či jakýkoliv další celek z důvodu nutnosti použití technik ve stavbách. Vyjednávací schopnost zákazníků, jak je viz Tab. 3.3 patrné, je opět na průměrné výši, avšak do budoucna je nutno počítat se zvýšením jejich vyjednávací síly.

Tab. 3.3 Hodnocení vyjednávací síly zákazníků.

Vyjednávací síla zákazníků	Průměrný odhad expertů	
	2018	2021
Počet významných zákazníků	3	5
Význam výrobku/služby	2	2
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	7	7
Hrozba zpětné integrace	6	5
Ziskovost zákazníka	4	5
CELKEM (max 45 bodů)	22	24
PRŮMĚRNÉ SKÓRE	4,4	4,8

Zdroj: vlastní zpracování podle Keřkovský a Vykypěl (2003)

Do budoucna by se podnik měl snažit o zvyšování počtu více významných zákazníků, neboť v současné době má podnik méně významných zákazníků. Vyjednávací schopnost zákazníků je silná zejména z hlediska jednoduchého přechodu a nízkých nákladů k jiné společnosti a také díky hrozbě zpětné integrace, neboť tato hrozba je na vyšší než střední úrovni. Na druhou stranu je schopnost vyjednávání o to nižší, neboť daný výrobek a k tomu poskytované služby jsou pro odběratele velmi důležité díky jejich nenahraditelnosti.

3.3 Zhodnocení vnitřního prostředí

Zhodnocení vnitřního prostředí bude provedeno dle hodnocení finanční situace podniku pomocí finanční analýzy na základě poměrových ukazatelů, a to rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a analýzy cash flow.

Analýza je provedena pro vybraný hodnotící podnik Milan Tomášek a také pro dva největší konkurenty v oboru, tj. podnik METASERVIS, s.r.o. (dále jen METASERVIS) a podnik PAMALU group servis, s.r.o. (dále jen PAMALU). Pro sestavení analýzy a výpočet jednotlivých ukazatelů, jsou využity vzorce a firemní dokumentace z let 2013 – 2016. Podkladem pro vyjádření ukazatelů jsou konečné účetní výkazy ověřené finančním úřadem, viz Příloha 5 a 6 a dále dle informací zjištěných od majitelů firmy. Podnik PAMALU nedodal na portál Justice.cz výkaz zisku a ztrát za rok 2016, tudíž některé výpočty za tento rok nebudou

uvedeny. Veškeré výpočty k finanční analýze zkoumaných podniků a jejich poměrových ukazatelů jsou uvedeny, viz Příloha 7.

3.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku a ukazují, jak jsou podnikatelské činnosti subjektů efektivní, viz Tab. 3.4.

Tab. 3.4 Ukazatele rentability za období 2013 – 2016 (v %)

Ukazatel	2013	2014	2015	2016
ROA				
Milan Tomášek	13,31	19,48	13,87	13,86
METASERVIS	11,20	6,58	12,52	9,26
PAMALU	25,93	27,57	27,27	-
ROE				
Milan Tomášek	21,13	31,76	22,07	20,97
METASERVIS	54,46	30,61	41,63	28,25
PAMALU	67,03	47,09	42,70	-
ROS				
Milan Tomášek	8,53	11,70	10,64	10,23
METASERVIS	2,78	1,86	13,42	2,88
PAMALU	6,61	7,27	7,41	-

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní dokumentace

Podnik Milan Tomášek dosahuje dobrých výsledků rentability, viz Tab. 3.4. Ukazatel ROA by měl mít rostoucí tendenci, což platí pouze v roce 2014, kdy byla zvýšena aktiva firmy. Ukazatel ROE má tendenci rostoucí. Dle zjištěných dat však daný ukazatel kolísá, neboť v roce 2014 přirostly do vlastních zdrojů peněžní prostředky jako vklad majitele podniku, a to z důvodu plánované investiční činnosti. Ukazatel ROS je ve stagnaci.

Firma METASERVIS dosahuje sice kladných čísel rentability, avšak ve velmi nízkých hodnotách. Aby podnik zvyšoval zisky, je nutné, aby zaměřil svoji aktivitu na snížení některých nadbytečných nákladů či zvýšení % marže z prodeje určitého typu zboží. Z finančních výkazů lze jasně vidět, že firma se zaměřuje na prodej zboží než na výkony.

Ukazatele ziskovosti společnosti PAMALU jsou velmi příznivé a dosahují dobrých hodnot. Nicméně by ukazatel ROS mohl být vyšší k poměrné výši tržeb za prodej zboží a tržeb z vlastních výkonů.

3.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity udávají efektivnost aktiv hodnocených podniků, viz Tab. 3.5.

Tab. 3.5 Ukazatele aktivity za období 2013 – 2016

Ukazatel	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv				
Milan Tomášek	1,69	1,77	1,39	1,43
METASERVIS	4,05	3,55	3,67	3,22
PAMALU	3,95	3,79	3,68	-
Doba obratu zásob				
Milan Tomášek	66,18 dní	43,33 dní	98,74 dní	95,78 dní
METASERVIS	54,62 dní	57,48 dní	59,17 dní	72,21 dní
PAMALU	14,40 dní	18,02 dní	26,22 dní	-
Doba obratu pohledávek				
Milan Tomášek	55,37 dní	79,56 dní	63,42 dní	55,10 dní
METASERVIS	14,13 dní	15,77 dní	8,15 dní	33,65 dní
PAMALU	30,92 dní	27,15 dní	25,18 dní	-
Doba obratu závazků				
Milan Tomášek	58,65 dní	78,48 dní	69,41 dní	85,18 dní
METASERVIS	62,39 dní	78,42 dní	62,19 dní	74,66 dní
PAMALU	47,85 dní	25,69 dní	30,17 dní	-

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní dokumentace

Podnik Milana Tomáška dle ukazatelů aktivity dosahuje průměrných výsledků z důvodu vysokých dob obratu, viz Tab. 3.5. Doba obratu zásob totiž udává počet dnů vázanosti zásob v podniku a je velmi vysoká, a to z hlediska naskladnění potřebných materiálů a zboží, neboť uvedené potřeby neztrácejí na hodnotě a některé z nich mohou být skladovány roky. Problémem však je, že firma váže velmi mnoho peněžních prostředků v zásobách, což vede k neefektivnímu řízení zásob. Doba obratu pohledávek udává dobu zaplacení faktur vydaných a doba obratu závazků udává dobu zaplacení faktur přijatých. Obecně platí, že doba obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek, aby nedocházelo k druhotné platební neschopnosti podniku. Z uvedených výpočtů je patrné, že výše uvedené firma Milana Tomáška dodržuje, a to zejména z pozice, že odběratelé neplatí své závazky vůči firmě včas.

Podnik METASERVIS má ukazatele aktivity poměrně stabilní a průměrné. Dle doby obratu pohledávek je patrné, že zákazníci firmy dodržují 30 denní splatnost faktur, což značí dobrou zákaznickou základnu. Naopak problém nastává v době obratu závazků. Je patrné, že doba obratu závazků je více než 2x větší než doba obratu pohledávek. Tato situace ukazuje

na možnost nedostatku volných finančních prostředků, které jsou zbytečně utápěny ve skladových zásobách.

Podnik PAMALU dosahuje velmi příznivých hodnot. Doba obratu zásob je na dobré úrovni a je patrné, že podnik PAMALU drží optimální zásoby na skladě a díky tomu nedrží velké množství peněžních prostředků. Doba obratu pohledávek je v rámci měsíční splatnosti, což naznačuje dobrou morálku zákazníků a doba obratu závazků je k tomu úměrná, neboť by měla být vždy vyšší než doba obratu pohledávek tak, aby nedocházelo k druhotné platební neschopnosti. Díky mírné době obratu závazků podnik také uspokojuje své partnery.

3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti napomáhají podnikům určit optimální kapitálovou strukturu a také napomáhají k rozhodování o nakládání s vlastními a cizími zdroji, viz Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Ukazatele zadluženosti za období 2013 – 2016

Ukazatel	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost				
Milan Tomášek	37,01 %	38,66 %	37,17 %	33,90 %
METASERVIS	79,43 %	78,51 %	69,94 %	67,22 %
PAMALU	61,31 %	41,47 %	36,14 %	30,89 %
Ukazatel zadluž. VK				
Milan Tomášek	0,59	0,63	0,59	0,51
METASERVIS	3,86	3,65	2,33	2,05
PAMALU	1,58	0,71	0,57	0,45
Úrokové krytí				
Milan Tomášek	12,37	34,03	77,21	-
METASERVIS	22,13	6,11	24,88	6,61
PAMALU	55,63	39,63	40,88	-

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní dokumentace

Majitel firmy Milan Tomášek více preferuje financování pomocí vlastních zdrojů. Majitel by se měl zamyslet, zda poměr zadluženosti 30:70 je žádoucí a zároveň by měl přehodnotit poskytování dalších půjček a tím zvyšovat rentabilitu a likviditu firmy. Dle výpočtu úrokového krytí je patrné, že podnik si může dovolit splácet úroky, neboť výpočet udává, kolikrát zisky podniku pokryjí nákladové úroky. Je tedy patrné, že podnik by mohl využívat více cizích zdrojů k financování její podnikatelské činnosti.

Podnik METASERVIS preferuje využívat cizí zdroje financování své podnikatelské činnosti. Doporučovaná hodnota zadluženosti podniku činí 60 %, uvedené výsledky jsou nad hranicí

doporučované hodnoty. Ukazatel úrokového krytí udává možnost splácet nákladové úroky z hospodářského výsledku. Uvedený podnik má úrokové krytí kladné, avšak při současných ekonomických stavech není doporučováno zvyšovat cizí zdroje k financování.

Společnost PAMALU preferuje využívat k financování svojí podnikatelské činnosti spíše vlastní zdroje. Jak je z ukazatele celkové zadluženosti patrné, vyznačuje se klesající tendence, což značí nevyužívání dlouhodobě cizích zdrojů a zvyšování vlastního kapitálu. Doporučovaná hodnota využití cizího kapitálu je však rozdílná, tudíž by firma mohla využívat další dlouhodobé cizí zdroje, čemuž naznačuje i úrokové krytí, které je na vysoké úrovni.

3.3.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity udávají možnost podniku splácet včas své závazky, viz Tab. 3.7, která zobrazuje tři základní výpočty likvidity podniků.

Tab. 3.7 Ukazatele likvidity za období 2013 – 2016

Ukazatel	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita				
Milan Tomášek	2,35	1,77	1,82	2,02
METASERVIS	1,11	1,05	1,17	1,24
PAMALU	1,65	2,55	2,72	2,94
Pohotová likvidita				
Milan Tomášek	1,23	1,22	0,88	0,89
METASERVIS	0,24	0,31	0,30	0,27
PAMALU	1,35	1,85	1,85	2,01
Okamžitá likvidita				
Milan Tomášek	0,24	0,19	0,19	0,21
METASERVIS	0,00	0,09	0,15	-0,20
PAMALU	0,69	0,75	0,97	1,19

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní dokumentace

Dle zkoumaných ukazatelů likvidity je patrné, že podnik Milan Tomášek dosahuje doporučených hodnot ve všech zkoumaných rocích ve výpočtu běžné likvidity, tudíž je podnik schopný pokrýt jeho krátkodobé závazky. Podnik Milan Tomášek nedosahuje v některých letech doporučených hodnot, avšak i takto dosahuje dobré pohotové likvidity.

Dle výsledných hodnot je zřejmé, že likvidita podniku není v dobrých hodnotách, tudíž je patrné, že podnik drží své peněžní prostředky v zásobách a nevlastní žádná likvidní aktiva. Tato skutečnost vysvětluje dobu splácení krátkodobých podnikových závazků z přijatých faktur, neboť podnik METASERVIS nemá volné prostředky na brzkou úhradu,

což souvisí i s využíváním 70% cizího kapitálu, neboť volné peněžní prostředky byly utopeny ve splácení cizích dluhů a nákladových úroků.

Dle zkoumaných třech ukazatelů likvidity je z hodnot patrné, že podnik PAMALU dosahuje hodnot doporučených, a to ve všech sledovaných rocích, tudíž je schopný pokrýt krátkodobé závazky. Navzdory doporučeným hodnotám jsou některé výsledky nad těmito hodnotami, což může signalizovat změny v likvidních aktivech, tj. například je možné navýšit zásoby zboží a materiálu pro potřebné podnikové výkony či naopak snížení krátkodobých finančních aktiv, které jsou nejvíce likvidním aktivem a prostředky mohou být využity pro rozvoj.

3.3.5 Ukazatele cash flow

Ukazatele cash flow zobrazují podnikatelské volné peněžní prostředky, hospodaření s nimi a také jejich finanční tok, viz Tab. 3.8.

Tab. 3.8 Ukazatele cash flow za období 2013 – 2016

Ukazatel	2013	2014	2015	2016
Obratová rentabilita				
Milan Tomášek	3,01 %	6,52 %	5,79 %	5,63 %
METASERVIS	-3,11 %	3,85 %	-5,54 %	0,13 %
PAMALU	4,98 %	-1,22 %	2,87 %	-
Stupeň oddlužení				
Milan Tomášek	9,97 %	29,93 %	21,65 %	23,80 %
METASERVIS	-15,86 %	17,40 %	-29,05 %	0,63 %
PAMALU	33,09 %	-11,12 %	29,16 %	-
Finanční využití VK				
Milan Tomášek	17,73 %	32,63 %	5,04 %	4,78 %
METASERVIS	-51,69 %	63,59 %	-67,57 %	1,30 %
PAMALU	53,77 %	7,72 %	17,73 %	-
Úroková způsobilost				
Milan Tomášek	3,31	1,93	11,72	11,81
METASERVIS	-7,47	5,75	-3,44	157,57
PAMALU	2,97	9,17	1,72	-

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní dokumentace

Obratová rentabilita podniku Milan Tomášek vyjadřuje schopnost vytvářet z obratu finanční přebytky. Dle zjištěných dat firma přebytky generuje, avšak v nízkých hodnotách. Stupeň oddlužení vyjadřuje poměr mezi financováním cizího kapitálu k závazkům. Doporučené hodnoty podnik Milan Tomášek v posledních třech letech dosahuje. Úvěrová způsobilost říká,

kolikrát podnik musí vytvořit finanční prostředky tak, aby pokryl všechny zakázky. Optimální výsledná hodnota by měla být co nejnižší, čehož podnik Milan Tomášek v posledních letech dosahuje.

Obratová rentabilita vyjadřuje schopnost tvorby zisku z obratu, což však dle uvedených, většinou záporných, výsledků firma není schopna, což opět naznačuje špatné finanční situaci podniku. Úvěrová způsobilost podniku říká,olikrát podnik musí vytvořit finanční prostředky tak, aby pokryl všechny své závazky. Optimální výsledná hodnota by měla být co nejnižší, avšak ne záporná, což opět ukazuje na nevhodnou podnikovou situaci. Mínusových, negativních hodnot dosahují i ukazatelé finančního využití vlastního kapitálu a stupně oddlužení v některých letech. Právě ukazatel finančního využití vlastního kapitálu opět poukazuje na špatně nastavené rozdělení cizích a vlastních zdrojů společnosti METASERVIS.

Obratová rentabilita podniku PAMALU ukazuje schopnost tvorby zisku z obratu, což však dle zjištěných výsledků není optimální, což naznačuje špatně vedenému cash flow. Optimální výsledná hodnota úrokového krytí by měla být co nejnižší, což v posledním zkoumaném roce odpovídá skutečnosti. Špatný finanční tok neovlivňuje daná aktiva, avšak pouze splátka poskytnutého bankovního úvěru, která snižuje cash flow o podstatnou část.

3.3.6 Zhodnocení finanční situace vybraných podniků

Podkapitola bude zaměřena na zhodnocení finanční situace a dalších podkladů zkoumaného podniku Milan Tomášek a dvou konkurenčních podniků dle analýzy trhu – olomoucký podnik METASERVIS, s.r.o. a vesnický podnik PAMALU group servis s.r.o., které svojí velikostí a činnostmi odpovídají podniku Milan Tomášek.

Mezi zásadní rozdíl podnikatelské činnosti výše uvedených firem patří typ zaměření se na podnikové výkony. Obě dvě vybrané konkurenční firmy se více zaměřují na nákup a prodej zboží a pouze ve třetině se zaměřují na vlastní podnikové výkony, tj. opravy, montáž a další poskytované služby z oblasti čerpací techniky. Podnik Milana Tomáška se zaměřuje na tyto podnikové výkony z většího hlediska, avšak i takto stále převažuje činnost nákupčí a prodejní. Dalším rozdílem je zaměstnanecká struktura a celkové osobní náklady. Firma Milana Tomáška zaměstnává 9 kvalifikovaných zaměstnanců a na rozdíl od ostatních firem má dvojnásobné osobní náklady na zaměstnance, a to z důvodu podnikových výkonů, které jsou nezbytnou součástí podnikatelské činnosti spjaté s čerpací technikou, tj. opravy, montáž a drobná výroba komponentů, která je spojena i se servisem, který je zajišťován 7 dní v týdnu.

Dalším významným prvkem při srovnávání je marketing firem. Při zjišťování informací o daných firmách, bylo zjištěno, že dvě konkurenční firmy mají fungující internetové stránky, které jsou velmi přehledné a dobře zpracované, což podniku Milan Tomášek chybí a může jistým způsobem ubližovat z hlediska nalezení nových potenciálních internetových zákazníků. Ani jeden z konkurentů nenabízí konkurenční výhodu ve formě internetového e-shopu.

V rámci hodnocení finanční analýzy vybraných podniků bude zhodnocena:

- a. analýza ziskovosti,
- b. analýza aktivity,
- c. analýza zadluženosti,
- d. analýza likvidity,
- e. analýza cash flow.

ad a) Nejvyššího hodnocení, které odpovídá daným hodnotícím kritériím, dosahuje v analýze ziskovosti společnosti Milan Tomášek, neboť dosahuje nejvyšších hodnot rentability ze zkoumaných veličin, a to ve všech třech zkoumaných veličinách. Díky velkému využívání vlastního kapitálu oproti cizímu, nejvyšších výsledků dosahuje z ukazatele ROE, tj. z rentability vlastního kapitálu. Další příčku obsadila firma PAMALU, která dosahuje sice dvakrát vyšších výsledků hospodaření než firma Milan Tomášek, avšak dosahuje nižších hodnot rentability, což může být zapříčiněno nízkou marží za prodeje čerpacího zboží. METASERVIS dosahuje nejnižších možných výsledků rentability, avšak také poměrově i nejnižších výsledků hospodaření za sledované období. U této firmy je nejdůležitější zvýšit hodnoty rentability tržeb tak, aby byla zajištěna ziskovost a byly splněny potřeby organizace.

ad b) Nejlepších výsledků hodnocení analýzy aktivity dosahuje firma PAMALU, neboť všechny její zkoumané veličiny dosahují kladných a optimálních hodnot. Všechny doby obrátů jsou totiž plně úměrné k podnikatelské činnosti a optimální z hlediska zainteresovaných stran. Druhé místo v hodnocení obsadila firma Milan Tomášek, která mimo doby obrátu pohledávek vychází v horších hodnotách než u prvního konkurenta. Firma Milan Tomášek by se měla zaměřit na snižování doby splatnosti přijatých faktur tak, aby byly všechny zainteresované strany plně spokojeny a také by měla snížit skladové zásoby tak, aby v nich nebylo drženo mnoho peněžních prostředků. Nejnižšího hodnocení dosahuje firma METASERVIS, která vyniká pouze v době splatnosti od svých odběratelů. Uvedená firma vykazuje špatné hospodaření s firemními aktivy.

ad c) Nejlépe hodnocenou firmou v oblasti analýzy zadluženosti je jednak firma PAMALU, tak i firma Milan Tomášek, neboť obě dvě využívají obdobné strategie, a to ve formě většího využívání vlastního kapitálu k financování své podnikatelské činnosti. Ani jedna z firem ve zkoumaných letech nevyužívala skoro žádného cizího kapitálu, což dle doporučení není pro existující firmy v tržním prostředí plně vhodné. Dle dalších ukazatelů by však obě firmy na dané možné bankovní úvěry dosahovaly. Je nutno však zmínit, že majitel vybrané firmy, Milan Tomášek, nerad využívá cizích zdrojů financování k podnikatelské činnosti z důvodu možných obav o nemožnost splácení daných úvěrů. Majitel úvěru využil za poslední dekádu pouze jednou, a to při stavbě nových skladových prostor. Tento úvěr je již splacen. Opět nejhoršího hodnocení dosahuje firma METASERVIS, neboť ba naopak využívá příliš mnoho cizích zdrojů (zejména dodavatelských) na financování své činnosti.

ad d) Nejlepších výsledků v hodnocení analýzy likvidity dosáhla firma PAMALU, která dané ukazatele měla mírně nad doporučovanými hodnotami a tím je schopná splácet své podnikové závazky. S mírně nižším hodnocením se umístila firma Milan Tomášek, která měla všechny ukazatele opět kladné, avšak s mírnými výkyvy. Likvidita dané firmy je na velmi dobré úrovni, avšak by bylo možné převést části likvidních aktiv, tedy zbytečně vysokých zásob, na více likvidní položky, tj. peněžní prostředky. Opět nejhorší hodnocení likvidity má společnost METASERVIS, která dosahuje velmi špatných výsledků likvidity, což ukazuje na špatné řízení likvidních aktiv a špatný stav finančního řízení, neboť nevlastní žádná likvidní aktiva. Tato skutečnost vysvětluje již uvedenou dobu splácení krátkodobých závazků z přijatých faktur z důvodu absence volných peněžních prostředků, které jsou vázány v méně likvidních aktivech podniku, tj. v zásobách.

ad e) Nejlépe hodnocenou firmou z hlediska analýzy cash flow je firma Milan Tomášek, neboť dosahuje ve všech čtyřech zkoumaných veličinách kladných hodnot, což umožňuje firmě správně hospodařit s volnými peněžními prostředky a tyto prostředky mohou být využity například do další investiční činnosti či rozvoje podnikatelské činnosti. Druhé umístění analýzy cash flow má firma PAMALU, která v jednom sledovaném období dosahovala záporného cash flow, což napovídá o špatném rozhodnutí s nakládáním finančních prostředků. Nejhuře hodnocenou firmou ukazatelů cash flow je METASERVIS, která dosahuje špatných výsledků, neboť tento podnik nedokáže z obratu tvořit zisky, což opět naznačuje špatné finanční situaci.

Při celkovém zhodnocení posuzovaných konkurentů dle finanční analýzy, vyšla na prvním místě vybraná firma pana Milana Tomáška, neboť ve většině případů dosahuje kladných

zkoumaných hodnot i přesto, že se nezaměřuje pouze na zprostředkovatelskou nákupčí a prodejní činnost v oboru čerpací techniky. Podnik by mohl vylepšit ukazatelé aktivity, tj. měl by snížit doby daných obrátů a tím si vytvořit pevnější vztahy mezi partnery z obou distribučních toků. Dále by podnik mohl využít možnosti financování podnikání pomocí cizích zdrojů, a to například na nákup nového dopravního prostředku, který je plánován opět z vlastních zdrojů. Daná půjčka by firmě mohla napomoci ke zlepšení své ekonomické situace z pohledu vnitřního zhodnocení. Druhou příčku při celkovém hodnocení obsadila firma PAMALU, která nedosahovala na rozdíl od firmy Milana Tomáška dobrých výsledků cash flow a nižších hodnot rentability tržeb i přesto, že firma dosahuje až dvakrát vyšších tržeb a zisku než firma umístěná na prvním místě. Poslední místo jasně obsadila firma METASERVIS, kdy bylo zjištěno dosažení velmi špatných výsledků v mnoha sledovaných ukazatelích, což značí špatné řízení podnikových financí. Aby firma dosahovala lepších výsledků, je nutné, aby se zaměřila na podnikovou finanční analýzu a sama zjistila svůj aktuální ekonomický stav.

3.4. Zhodnocení životaschopnosti podniku dle Pollaka

Zhodnocení podniku a jeho životaschopnosti na daném trhu bude provedeno dle Pollakova přístupu ke konkurenceschopnosti. Metoda hodnocení životaschopnosti je založena na hodnocení současné pozice podniku na trhu tak, aby byl určen očekávaný budoucí vývoj, ze kterého lze vyvodit budoucí zdraví podniku Milan Tomášek.

Metoda je založena na hodnocení deseti základních kritérií, které jsou definovány v kapitole 2.2.2. Hodnotící kritéria životaschopnosti podniku se hodnotí v bodové škále od nuly až do výše cílových bodů. Pollakovu metodu hodnotí hodnotící tým, který je sestaven z vedení firmy Milan Tomášek, tj. ze samotného majitele společnosti, zástupce firmy a také z autora diplomové práce, a to pro snížení možného objektivismu od majitele. Hodnotící tým přiděluje daným kritériím určitou výši bodů, a to dle hodnotících kritérií, viz Příloha 1 a následně je proveden součet bodů. Hodnocení je dáno průměrem hodnotícího týmu, které je vyjádřeno procentuálně, a tím je zjištěno výsledné hodnocení životaschopnosti podniku Milan Tomášek, viz Tab. 3.9.

Tab. 3.9 Hodnotící kritéria životaschopnosti podniku Milan Tomášek

	Hodnotící kritéria	Cílové body
1.	Finanční výsledek (CF je dostačující ke krytí úroků).	6
2.	Spokojenost zainteresovaných stran v okolí.	9
3.	Spokojenost zákazníků a jejich stabilní okruh.	10
4.	Výrobky a poskytované služby odpovídající požadavkům trhu.	9
5.	Výrobky trhu cílený na pokrok a potřebný výzkum trhu.	6
6.	Školení a motivování zaměstnanci.	8
7.	Spolehlivý a výkonný dodavatelé potřebných zdrojů.	6
8.	Optimální kapitálová základna.	7
9.	Výhodná lokalizace podniku.	8
10.	Šetrný přístup k životnímu prostředí.	6
	CELKEM	75

Zdroj: vlastní zpracování podle Keřkovský a Vykypl (2003)

ad 1) Kritérium finančního výsledku je hodnoceno 6 body, tj. hodnota finančního výsledku je nad bodem zvratu, a to díky skutečnosti, že podnik ve zkoumaných letech dosahuje příznivých, kladných finančních výsledků a jeho zisk je z hlediska konkurence na průměrné až dobré úrovni, což odpovídá potřebám samotného podnikatele.

ad 2) Kritérium spokojenosti zainteresovaných stran, je hodnoceno konsenzem 9 body, tj. všechny závazky podniku jsou dodrženy, a tudíž firma není v platební neschopnosti.

ad 3) Kritérium spokojenosti zákazníků je hodnoceno 10 body, tj. kvalita a služby odpovídají očekáváním, a to díky stabilní zákaznické struktuře, kvalitně odvedené práci, která je spojena s žádnými reklamami a vratkami čerpacích a teplovodních technik.

ad 4) Kritérium výrobků odpovídajícím požadavkům trhu je hodnoceno 9 body, tj. opakované zakázky díky dobrým procesním vlastnostem nabízeného zboží a služeb, které odpovídá poptávce trhu.

ad 5) Kritérium výzkumu trhu na cílený pokrok je hodnoceno nízkým počtem bodů, tj. 6 – ustrnutí. Dané aktivity výzkumu sice podnik Milana Tomáška neuskutečňuje v plné míře, avšak také tyto aktivity nezůstávají v jeho nezájmu.

ad 6) Hodnocení kritéria zaměstnanců je hodnoceno nejvyšším možným bodovým hodnocením, tj. 8 body, které vysvětluje a stanovuje zodpovědnost a pravomoci zaměstnanců dle přesného popisu práce. Zaměstnanci podniku jsou samostatní, vysoce kvalifikovaní a provádějí velmi kvalitní práci, neboť jsou velmi přísně vybíráni, mají dlouholeté zkušenosti

v daném oboru a jsou opakovaně vzdělávání ve svých dovednostech a ve svém zaměstnaneckém zaměření, což jejich odbornost jen zvyšuje.

ad 7) Spolehlivost dodavatelů je hodnocena na vysoké úrovni hodnocení, a to 6 body, tj. včasné a kvalitní dodávky. Podnik Milan Tomášek má rozsáhlé distribuční kanály a dlouhodobé dodavatelské subjekty, ve kterých podnik spatřuje spolehlivost.

ad 8) Kritérium optimální kapitálové základny je hodnoceno poměrně vysokými 8 body, Optimální kapitálová základna by mohla být hodnocena i více body, a to díky absenci dluhů, avšak podniku chybí zdravý poměr využívání vlastního a cizího kapitálu.

ad 9) Lokalizace podniku je konsenzem týmu hodnocena 8 body, tj. blízko k hlavním dodavatelům (Lutín, Olomouc, Prostějov) díky jeho středopoli v Olomouckém kraji blízko větších měst, tj. Olomouc a Prostějov. Nevýhodou lokalizace je sice větší koncentrace podniků obdobného zaměření, ale velkými výhodami je sociální klid a dobré logistické toky, které zaručují podniku jeho možnou výhodu.

ad 10) Kritérium přístupu k životnému prostředí podniku je hodnoceno nízkými 6 body, tj. ochota pomoci sousedům. Podnik sice dbá a plně se interesuje do platných zákonů a vyhlášek, avšak svoji podnikatelskou činnost plně nemíří na angažovanost a účast v programech. I když je tato aktivita v podniku neuskutečňovaná v plné míře, tyto aktivity však nezůstávají v nezájmu podniku Milan Tomášek.

Je patrné, že podnik v metodě životaschopnosti podniku dosahuje celkového bodového ohodnocení 75 bodů z celkového možného výsledku 100 bodů, viz Tab. 3.9, tj. zařazuje se do intervalu hodnocení 61 – 80 bodů, kterémuž odpovídá hodnocení – životaschopnost podniku je velmi pravděpodobná. Nejvíce hodnocení ovlivňuje kritérium výzkumu trhu na cílený pokrok a také přístup k životnímu prostředí. Tyto aktivity podnik Milan Tomášek sice neuskutečňuje v plné míře, avšak také tyto aktivity nezůstávají v nezájmu. Je tedy patrné, že podnik je v optimálně dobrém zdraví, avšak může svoji životaschopnost zvyšovat například již uvedenými kroky.

3.5 Zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí

Zhodnocení pomocí SWOT analýzy, neboli zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bude zaměřeno na shrnutí výsledků z realizovaných analýz.

Pro správné určení výstupů SWOT analýzy je důležité nastavit si jasné postupové kroky a stanovit si dané oblasti, které jsou důležité pro samotné zpracování analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Postupové kroky analýzy začínají zhodnocením analýzy prostředí OT, která stanovuje soupis příležitostí a hrozeb pomocí hodnocení pravděpodobnosti vzniku a dopadu, dále analýza prostředí SW pomocí párového hodnocení dvou členů týmu, který byl sestaven z vedení podniku Milan Tomášek, a nakonec bude sestavena matice SWOT dle zjištěného koncového hodnocení dle vah a bodů a následně určen možný strategický směr.

Veškeré výpočty a kroky k analýze zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, viz Příloha 9.

3.5.1 Matice SWOT analýzy

Na základě definovaných čtyř faktorů ze SWOT analýzy je sestavena matice SWOT, viz Tab. 3.10, ve které jsou seřazeny dané faktory vzestupně na základě významnosti zjištěné v hodnocení, viz Příloha 9.

Tab. 3.10 Matice SWOT analýzy

			Silné stránky	Slabé stránky
			1. Kvalifik. pracovníci	1. Omezená produkce
			2. Množství zásob	2. Internetové stránky
			3. Zákaznické výhody	3. Osobní vztahy
			4. Různorodí odběratelé	4. Inovace
			5. Zakázková technika	5. Komunikace
Příležitosti	1.	Zaměstnanost	Strategie využití	Strategie hledání
	2.	Růst poptávky		
	3.	Oblíbenost studen		
	4.	Veřejné zakázky		
	5.	Dotace		
Hrozby	1.	Specializované prodejny	Strategie konfrontace	Strategie vyhýbání
	2.	E-shopy		
	3.	Sigma Lutín		
	4.	Neodbornost		
	5.	Sezónnost		

Zdroj: vlastní zpracování

Firma Milan Tomášek již několik let spolupracuje s většími odběrateli, avšak většinový počet zákazníků tvoří domácnosti a menší společnosti. Díky zákaznickým výhodám, což je zakázková technika a montáže technik společně se servisní činností, si společnost dokáže své zákazníky udržet. Největší silnou stránkou podniku jsou velice kvalifikovaní zaměstnanci, kteří odvádějí kvalitní práci a nepřidávají tak náklady spojené se zmetkovostí

či dalšími opravami. Další silnou stránkou je velké množství zásob na skladech, neboť skoro žádné ze skladových zásob nepodléhají technologickým inovacím. Právě díky uvedenému jsou vystavovány nové sklady.

Majitel firmy, pan Milan Tomášek, rád investuje do dlouhodobého majetku, zejména do nových staveb a stavebních úprav stávajících budov. V případě podniku a jejího vedení, však chybí inovativnost, která by byla zaměřena na podnikové výkony a procesy a tím by mohla zvýšit zákaznickou perspektivu. Již zmiňovaným problémem, spíše slabou stránkou je neexistence internetových stránek, která by mohla podpořit celkové prodeje a využívání služeb podniku. Sociálním problémem ve firmě je zejména komunikace a vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, což způsobuje nepříznivé klima a nesrovnalosti ve firemních procesech. Tato skutečnost je způsobena zejména tím, že ve firmě již 25 let pracují stejní zaměstnanci, zejména muži a pouze dvě ženy, které se starají o administrativní a pomocné práce v souvislosti s provozováním podnikatelské činnosti.

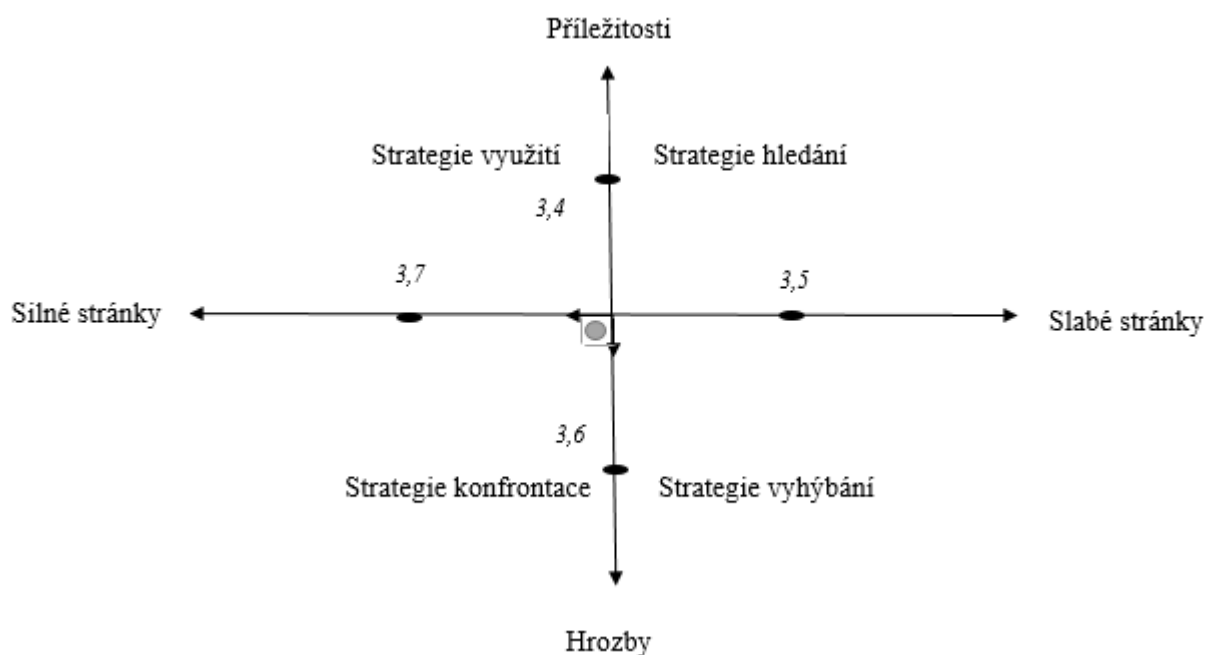
Dobrou příležitostí pro podnik Milan Tomášek, může být realizace většího počtu malých zakázek, kterou společnost Sigma Lutín v současné době realizuje jen velmi zřídka, neboť nemá pružnou reakční dobu v rámci kusových spotřebních a průmyslových čerpadel a oprav těchto technik trvají velmi dlouhý čas. Sigma Lutín se zaměřuje na velké zakázky a vývozy do zahraničí. Dalšími příležitostmi pro podnik jsou veřejné zakázky a dotace ze státního rozpočtu. Ve firmě však není vhodný administrativní pracovník, který by se touto problematikou mohl zabývat. Příležitostí spojenou s veřejnými zakázkami a dotacemi, je přijetí nového zaměstnance, který by se danou problematikou mohl zabývat a mohl tak zvyšovat poptávku po produktech firmy.

Největší aktuální hrozbou je drobná prodejna malých spotřebních i průmyslových technik velké společnosti Sigmy Lutín, která sídlí ve stejné obci jako firma Milan Tomášek. Nevýhodou společnosti je tedy její lokace. Další problémem a potenciální hrozbou je absence internetových stránek a e-shopů, neboť internetové obchody nabízí v některých případech levnější zboží a nákupy jsou pohodlnější z domova. Internetové stránky by v současné internetové době přinesly další nové zákazníky a zakázky. Poslední z hrozeb je sezónnost nákupů. V zimních obdobích firma pocítuje mírně sníženou poptávku, naopak v letních měsících poptávka expanduje tak, že je nutné přibírat brigádně bývalé zaměstnance.

3.5.2 Strategický směr

Strategické směry, které by podnik mohl využít při své podnikatelské činnosti, viz Obr. 2.3. Aby podnik mohl danou strategii určit, je nutné provést všechny dané postupové kroky a operace, viz Příloha 9. Z přílohy a tabulky celkového hodnocení jednotlivých faktorů analýzy je patrné, že větší váhu o 0,20 bodů mají silné stránky než slabé stránky v poměru 3,70:3,50 bodů a větší váhu o 0,21 bodů mají hrozby než příležitosti a to v poměru 3,40:3,60 bodů.

Je patrné, že by se podnik Milan Tomášek měl zaměřit na ST, tedy na strategii konfrontace, viz Obr. 3.1. Strategie konfrontace se se zaměřuje na využití silných stránek podniku pro zmírnění či eliminaci hrozeb a je možná pouze v případě, že podnik je dostatečně silný a odolný, aby mohl přímou konfrontaci provádět.



Obr. 3.1 Vektor SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zjištění možného využití strategie konfrontace, viz Obr. 3.1, byly dále vytvořeny tři doporučení, které by napomohli k jejich tvorbě.

1. Doporučení zaměřené na S - kvalifikované pracovníky a T - možnou neodbornost studentů středních průmyslových škol. Podnik by mohl využít možnosti stáží a brigád

průmyslových škol (střední průmyslová škola tohoto typu se nachází v samotné obci Lutín) tak, aby si dané potenciální pracovníky mohl vyučit pro svůj prospěch.

2. Doporučení zaměřené na S – množství zásob a T – e-shopy. Podnik by mohl snížit své zásoby, které vážou dle finanční analýzy příliš mnoho peněžních prostředků tak, že by vytvořil svůj vlastní internetový obchod a tím by snížil hrozbu konkurence z hlediska internetových nákupů. A díky této skutečnosti by také zajistil větší výnosy.
3. Doporučení zaměřené na S – zákaznické výhody a T – drobná prodejna Sigma Lutín. Podnik by mohl díky své odbornosti a časové flexibilitě více využít možnosti svých zákaznických výhod (větší prezentace) a tím snížit možné ohrožení přechodu zákazníků.

Díky realizaci SWOT analýzy bylo zjištěno, že by se podnik Milan Tomášek měl zaměřit na své nejpřednější silné stránky a využít je k potlačení či úplné eliminaci hrozeb z okolí podniku.

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

V kapitole budou shrnuty výsledky aplikovaných metod a analýz zaměřených na zhodnocení konkurenceschopnosti včetně vymezení návrhů a doporučení pro podnik.

4.1 Shrnutí

Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Milan Tomášek bylo provedeno díky shrnutí finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů, pomocí modifikované Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, dle přístupu konkurenceschopnosti autora Pollaka a také pomocí analýzy zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

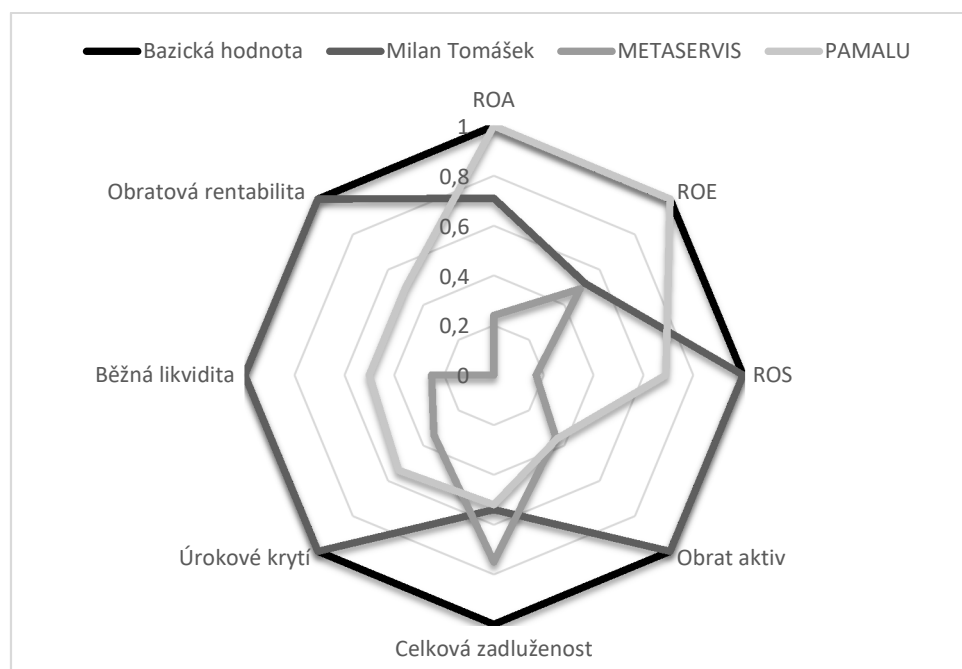
Zhodnocení finanční analýzy

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku je velmi žádoucí využít kvantitativní metody hodnocení. Pro toto hodnocení byla vybrána finanční analýza pomocí pěti základních poměrových ukazatelů, tj. rentabilita, aktivita, zadluženost, likvidita a cash flow. Finanční analýza hodnotila zkoumané podniky z pohledu let 2013 – 2016 a to dle základních finančních výkazů, viz Příloha 4 - 6.

Zhodnocení finanční situace podniku dle uvedené analýzy je pozitivní a podnik je finančně zdravý, i přesto, že některé ukazatele nevykazovali optimální hodnoty. Vybrané ukazatele rentability, tj. ROA a ROS disponovali v minulosti optimální rostoucí tendencí, a je pravděpodobné, že i pro další roky působení podniku na trhu budou tyto ukazatele dále růst. Pouze ukazatel ROE měl kolísavý trend z důvodu přírůstků vlastních peněžních prostředků jako vkladu majitele do podniku a velmi se snižujícímu poměru zadlužení. Ukazatelé aktivity, tj. doby obratu zásob, pohledávek a závazků byly zhodnoceny průměrně, neboť dosahují vysokých hodnot. Podnik sice není v druhotné platební neschopnosti, neboť DO závazků je optimálně vyšší než DO pohledávek, přesto však hodnoty dob obrátů jsou dvakrát vyšší, než by měly být. Ukazatele zadluženosti vysvětlují možnou finanční nezdravost v poměru využívání vlastních a cizích zdrojů, který byl na konci roku v poměru 30:70 vlastních zdrojů, na což poukazuje i ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, který byl na hodnotě 0,51. Dle analýzy zadluženosti by podnik mohl využít například provozního úvěru na financování svých podnikových aktivit, avšak to je mimo přesvědčení majitele firmy. Likvidita podniku je na velmi dobré úrovni, dosahuje příznivých a také doporučovaných hodnot, což ukazuje na skutečnost, že podnik je schopný dostávat svým závazkům, což je důležité pro chod podnikání.

Posledním zkoumaným odvětvím byly ukazatele cash flow, tj. obrátová rentabilita, stupeň oddlužená, finanční využití vlastního kapitálu a úroková způsobilost. Ukazatele dosahují dobrých hodnot, a tedy finanční zdraví podniku Milan Tomášek bylo potvrzeno.

Na základě zhodnocení konkurence pomocí finanční analýzy byly vybrány dva konkurenční podniky obdobné velikosti, a to olomoucký podnik METASERVIS, s.r.o. a senický podnik PAMALU group servis s.r.o. Dle provedených finančních analýz konkurenčních podniků bylo zjištěno, že podnik Milan Tomášek je dle výsledků na dobré úrovni, neboť obsadil v rámci zhodnocení pomyslné první místo. Jeho finanční zdraví je v návaznosti na uvedené konkurenční podniky dobré. Na druhém pomyslném místě byl v záštítě podnik PAMALU, který nedosahoval dobrých výsledků cash flow a nižších hodnot rentability tržeb i přesto, že dosahuje dvakrát vyšších tržeb a zisku než firma Milan Tomášek. Poslední místo ve zkoumané analýze obsadil podnik METASERVIS, s.r.o., u které bylo zjištěno, že nedosahuje zdravých výsledků a je nutné, aby se zaměřil na daný stav. Uvedené hodnocení lze vyjádřit, viz Graf 4.1, kdy jsou vyjádřeny výsledky vybraných ukazatelů za období roku 2015 pro všechny zkoumané podniky. Pro lepší přehlednost jsou vybrané ukazatele porovnány s bazickou hodnotou, která je stanovena jako nejvyšší hodnota ukazatelů a má vždy hodnotu 1, tj. 100 %.



Graf 4.1 Vybrané poměrové ukazatele za rok 2015 v porovnání s bazickou hodnotou

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení konkurence na příslušném trhu a zákazníků

Zhodnocení konkurence na příslušném trhu a zákazníků je vytvořena pomocí modifikace Porterova modelu pěti konkurenčních sil, kdy je analýza zaměřena pouze na 3 aspekty, tj. hrozba nových konkurentů, stávající rivalita v odvětví a vyjednávací síla zákazníků, hodnocení viz Tab. 4.1. Model a jeho hodnocení je tvořeno na základě autorů Keřkovský a Vykypěl. Zhodnocení modelu prováděl stanovený tým hodnotitelů na rok současný (2018) a budoucí (2021), který došel k výsledkům daných sil.

Tab. 4.1 Výsledky vybraných konkurenčních sil

Vybrané konkurenční síly	2018	2021
1. Hrozba nových konkurentů	5,0	4,3
2. Konkurenční rivalita v odvětví	3,8	4,7
3. Vyjednávací síla zákazníků	4,4	4,8

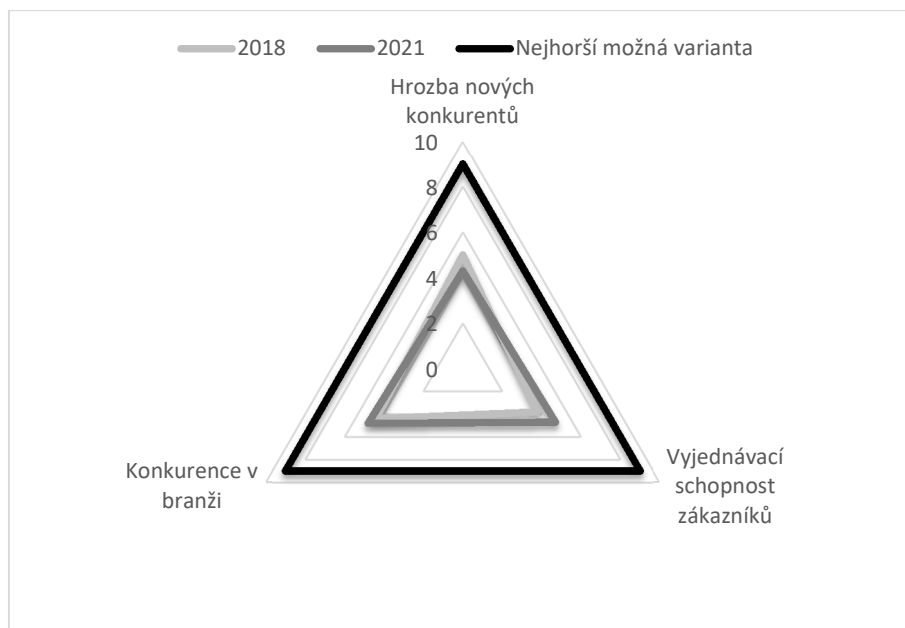
Zdroj: vlastní zpracování

ad 1) Dle první síly, tj. hrozba nových konkurentů a jejího hodnocení je patrné, že vstup na daný trh s čerpací technikou není složitý, je střední úrovně a je velmi pravděpodobné, že noví konkurenti budou na trh vstupovat. Pro podnik Milan Tomášek je žádoucí se zaměřit na zvětšení pevnosti vazeb mezi zainteresovanými stranami, neboť zákazník, který je pevnou součástí podnikatelské činnosti, nebude mít důvod přechodu ke konkurenční společnosti.

ad 2) Další ze sil je konkurenční rivalita v odvětví a dle analýzy a průzkumu bylo zjištěno, že konkurentů na trhu je průměrné množství, avšak výhodou podniku Milan Tomášek je jeho komplexnost služeb, které konkurenční firmy v tak vysoké úrovni neprovádějí.

ad 3) Vyjednávací síla z hlediska zákazníků byla zjištěna jako průměrná, avšak s možnou tendencí růstu v budoucích letech. Pro snížení hrozby odchodu stálých zákazníků je důležité, aby se podnik zaměřil na jejich plnou spokojenost a nabídl jim ještě zdokonalenější služby tak, aby byly uspokojeny jejich potřeby.

Z analýzy konkurence trhu a zákazníků je zřejmé, že nejvyšší hrozbou pro podnik Milana Tomáška je v současné době vstup nových konkurentů na trh s čerpací technikou v Olomouckém kraji, viz Graf 4.2. Pro podnik je tedy velmi důležité se zaměřit na provázanost vazeb mezi zainteresovanými stranami a i díky této skutečnosti může být snížena doba obratu pohledávek, a tím i závazků (dle finanční analýzy příliš vysoká).



Graf 4.2 Výsledky vybraných konkurenčních sil

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení metody životaschopnosti podniku

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku byl vybrán přístup životaschopnosti podniku dle Pollaka, který hodnotí budoucí stav podniku na základě současných situací.

Tab. 4.2 Zhodnocení metody životaschopnosti podniku

	Hodnotící kritéria	Cílové body
1.	Finanční výsledek (CF je dostačující ke krytí úroků).	6
2.	Spokojenost zainteresovaných stran v okolí.	9
3.	Spokojenost zákazníků a jejich stabilní okruh.	10
4.	Výrobky a poskytované služby odpovídající požadavkům trhu.	9
5.	Výrobky trhu cílený na pokrok a potřebný výzkum trhu.	6
6.	Školení a motivování zaměstnanci.	8
7.	Spolehlivý a výkonní dodavatelé potřebných zdrojů.	6
8.	Optimální kapitálová základna.	7
9.	Výhodná lokalizace podniku.	8
10.	Šetrný přístup k životnímu prostředí.	6
	CELKEM	75

Zdroj: Pollak (2003, s. 11 – 13)

Zhodnocení dle Pollakovy metody životaschopnosti podniku je kladné. Podnik dosahuje celkového bodového ohodnocení 75 bodů, viz Tab. 4.2, z celkového možného výsledku

100 bodů, tj. zařazuje se do intervalu hodnocení 61 – 80 bodů, kterémuž odpovídá hodnocení – životaschopnost podniku je velmi pravděpodobná.

Nejvíce hodnocení ovlivňuje kritérium výzkumu trhu na cílený pokrok a také přístup k životnímu prostředí. Tyto aktivity podnik Milan Tomášek sice neuskutečňuje v plné míře, avšak také tyto aktivity nezůstávají v nezájmu. Je tedy patrné, že podnik je v optimálně dobrém zdraví, avšak může svoji životaschopnost zvyšovat například již uvedenými kroky.

Zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí

Zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí, je provedeno pomocí analýzy OT a SW. Pro samotné hodnocení byly vybrány pouze nejdůležitější možnosti z řad čtyř faktorů. Na základě hodnocení byla sestavena matice SWOT analýzy, viz Tab. 4.3 a následně zjištěna strategie, kterou by podnik mohl využít na zvýšení konkurenceschopnosti v oboru čerpací a teplovodní techniky.

Tab. 4.3 Zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

			Silné stránky		Slabé stránky	
			1.	Kvalifik. pracovníci	1.	Omezená produkce
			2.	Množství zásob	2.	Internetové stránky
			3.	Zákaznické výhody	3.	Osobní vztahy
			4.	Různorodí odběratelé	4.	Inovace
			5.	Zakázková technika	5.	Komunikace
Příležitosti	1.	Zaměstnanost	Strategie využití		Strategie hledání	
	2.	Růst poptávky				
	3.	Oblíbenost studen				
	4.	Veřejné zakázky				
	5.	Dotace				
Hrozby	1.	Specializované prodejny	Strategie konfrontace		Strategie vyhýbání	
	2.	E-shopy				
	3.	Sigma Lutín				
	4.	Neodbornost				
	5.	Sezónnost				

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejvýznamnější silné stránky patří kvalifikovaní pracovníci, množství zásob a také zákaznické výhody poskytované podnikem. Právě kvalifikovaní pracovníci umožňují poskytovat firmě Milan Tomášek konkurenční výhodu, neboť je jejich specializace vysoká.

Mezi nejvýznamnější slabé stránky podniku patří omezená produkce, absence internetových stránek. Omezená produkce právě brzdí možnost výroby a více služeb spojených s opravami

čerpacích technik, a to díky malé základně strojového zařízení. Slabá stránka z pohledu internetových stránek je brána jako negativum, neboť při vyhledávání podniků poskytující čerpací a teplovodní techniky zákazníci není podnik vyhledáván a tím přichází o možné nové zákazníky.

Mezi nejvýznamnější příležitosti patří noví potenciální pracovníci s obdobnými zkušenostmi jako stávající zaměstnanci. Blízkost působícího podniku a střední školy zvyšuje pravděpodobnost této příležitosti. Zejména se zaměstnaností je spojen i fakt, že v současné době v obci Lutín a blízkém okolí je velká nabídka práce a možností pracovních změn. Dalšími významnými příležitostmi je také možný růst poptávky a oblíbenost studen, neboť v současné době se stále vystavují nová obydlí a právě studny poskytují jiný zdroj vody.

Mezi největší hrozby patří působení specializovaných prodejen typu OBI, které prodávají čerpací techniku v levnějších provedeních a také existující e-shopy konkurentů či specializovaná drobná prodejna spotřebních čerpacích technik Sigmy Lutín, která sídlí na druhé straně obce a nabízí obdobné zboží, avšak s menší mírou poskytovaných služeb.

Z celkového hodnocení jednotlivých faktorů analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, viz Příloha 9, bylo zjištěno, že silné stránky mají větší váhu než stránky slabé, a to o 0,20 bodů v poměru 3:70 ku 3:50. Větší váhu mají hrozby nad příležitostmi a to o 0,21 bodů v poměru 3,40 ku 3,60. Dle těchto vah a rozdílů, byl sestaven vektor analýzy, ze kterého bylo zjištěno, že podnik by se měl zaměřit na strategii konfrontace (ST), která se zaměřuje na využití silných stránek podniku pro zmírnění či eliminaci hrozeb a je možná pouze v případě, že podnik je dostatečně odolný. Na základě zjištění možného využití strategie konfrontace, byly dále vytvořeny doporučení, a to například doporučení zaměřené na kvalifikované pracovníky a neodbornost studentů středních průmyslových škol na základě využití možnosti stáží a praxí a tím vychování možného nového pracovníka či také například využití množství zásob a vytvoření internetového obchodu a tím možnému zvýšení obrátu.

4.2 Návrhy a doporučení

Kapitola obsahuje možné návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku a to ve finanční oblasti, tj. splatnost faktur, vnitropodniková komunikace, možnost čerpání provozního úvěru, přístup k životnímu prostředí, potenciální zaměstnanci, internetové stránky a e-shop. Ke každému z uvedených návrhů jsou stanoveny náklady, které by v případě realizace činností byly vynaloženy.

4.2.1 Splatnost faktur

Zpracovaná finanční analýza poukázala na jeden z problémů podniku Milan Tomášek, a to na vysokou dobu obratu pohledávek a závazků. Smluvní doba splatnosti pohledávek ve firmě je nastavena na dobu splatnosti 30 dní. Odběratelé však danou lhůtu nedodržují a faktury jsou hrazeny v horizontu 50 – 80 dní od vystavení, což je příliš dlouhá doba. Díky této skutečnosti poté roste i doba obratu závazků, tak aby nedocházelo k druhotné platební neschopnosti, tj. 70 – 100 dní. Pokud firma nebude dbát na snižování doby splatnosti, je možné, že se v rámci neplacení může dostat do problémů, tj. pohled dodavatele a snižování důvěry.

Pokud by podnik Milana Tomáška chtěl upravit dobu splatnosti faktur, má dvě možnosti:

- a. zvýšení doby splatnosti,
- b. dbání většího důrazu na splatnost.

ad a) Zvýšení doby splatnosti v interních předpisech na více než 30 dnů, by pomohlo zákazníkům poskytnout výhodnější podmínky obchodních transakcí a mohlo by dojít ke zvýšení jejich spokojenosti.

ad b) Dbání většího důrazu na snížení splatnosti faktury je možné provést, avšak je nutné vyčíslit dané náklady k tomuto kroku, viz Tab. 4.4. Náklady jsou vypočteny dle skutečných výsledků z výkazu zisku a ztrát.

Tab. 4.4 Náklady na snížení splatnosti faktur

Typ nákladu	Předpokládaná částka
SH mzda obchodního pracovníka (2 pracovní dny)	3 800,- Kč
Náklady spojené s administrací (telefon, kancelářské potřeby)	70,- Kč
Náklady spojené s dopravou (schůzka s odběrateli, cca 50 km)	300,- Kč
Oportunitní náklady ve výši ušlého zisku (2 pracovní dny)	2 600,- Kč
Celkové předpokládané náklady/měsíc	6 770,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové předpokládané náklady na možnost snížení doby obratu pohledávek, tj. aktivní spolupráce s klienty v režimu osobním i telefonickém, činí 6 770,- Kč/měsíc při dvou pracovních dnech výkonu činnosti zástupce vedoucího, tj. obchodního manažera. Důležité je se zaměřit i na ušlý zisk, neboť obchodní manažer by se nemohl věnovat svojí práci.

4.2.2 Vnitropodniková komunikace

Slabou stránkou podniku Milan Tomášek je komunikační bariéra a vztahy na pracovišti, neboť dochází ke špatnému toku informací a tím i špatné dělbě práce. Zlepšení uvedených situací a posílení firemního klimatu by vedlo k rychlejší a efektivnější výrobě a opravám čerpacích a teplovodních technik, což by mohlo vést ke zvyšování výkonových tržeb.

Pro zlepšení vztahů mezi pracovníky ve firmě, je možné využít klasických metod pro stmelení kolektivu a zároveň zvýšení kvalifikace odborným školením, teambuildingů či uspořádání kulturních společenských akcí pro zaměstnance a jejich rodiny.

Tab. 4.5 Náklady spojené s vytvořením společenské akce

Typ nákladu	Předpokládaná částka
Plánování společného odpoledne – SH mzda (2 pracovní dny)	2 900,- Kč
Plánování společného odpoledne – administrace	70,- Kč
Sportovní aktivita a dětské hry (zapůjčení hřiště a vybavení)	1 500,- Kč
Občerstvení	1 750,- Kč
Oportunitní náklady ve výši ušlého zisku (2 pracovní dny)	2 000,- Kč
Celkové předpokládané náklady/akce	8 220,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na zlepšení vnitropodnikové komunikace a zlepšení pracovního kolektivu činí 8 220,- Kč, a to při plánování společného odpoledne zaměstnanců s dětmi/vnoučaty, tj. sportovní aktivita, dětské hry a další náklady s tímto spojené, které by se uskutečnilo po pracovní době. Důležité je se opět zaměřit na ušlý zisk, a to z důvodu odstávky práce administrativního pracovníka.

Pokud by firma měla dosáhnout dobrého pracovního klimatu, je důležité provádět společenské akce pravidelněji i na úkor ušlých zisků, neboť dobrý kolektiv a podnikové klima, je základem pro úspěch v provozování podnikatelské činnosti.

4.2.3 Možnost čerpání provozního úvěru

Možnost čerpání provozního úvěru v podmínkách firmy Milan Tomášek, poskytuje příležitost pro rozvoj a zvýšení podnikatelské činnosti, což v konečném důsledku může znamenat zvýšení

obratu, nastavení optimální výše zásob a také zvýšení ziskovosti z prodeje a servisních činností čerpací a teplovodní techniky. Provozní úvěry mají nepopíratelné výhody, zejména v poskytnutí finanční rezervy při vyskytnutí mimořádných výdajů, umožnit nové prostředky na nákupní činnost či umožnit překlenutí krátkodobých nebo finančních problémů podniku. Z hlediska zhodnocení finanční analýzy, by čerpání provozního úvěru napomohlo stabilizovat finanční zdraví v rámci poměru vlastních a cizích zdrojů k financování podniku Milan Tomášek. Majitel se sám může rozhodnout, jaký druh provozního úvěru může čerpat, avšak je to proti jeho přesvědčení financovat podnik z cizích zdrojů.

Při vytváření předpokládaných nákladů pro uvedené hledisko možnosti čerpání provozního úvěru, je nutno se zaměřit na náklady před poskytnutím, viz Tab. 4.6 a v době čerpání provozního úvěru na 0,5 milionu Kč s dobou 2 let, viz Tab. 4.7.

Tab. 4.6 Náklady spojené před poskytnutím čerpání provozního úvěru

Typ nákladu	Předpokládaná částka
SH mzda administrativního pracovníka (3 pracovní dny)	4 350,- Kč
Náklady spojené s administrací (telefon, kancelářské potřeby)	150,- Kč
Náklady spojené s dopravou (schůzky, cca 40 km)	250,- Kč
Oportunitní náklady ve výši ušlého zisku (3 pracovní dny)	3 000,- Kč
Celkové předpokládané náklady/v daném měsíci	7 750,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.7 Náklady spojené s čerpáním provozního úvěru

Typ nákladu	Předpokládaná částka
SHM mzda administrativního pracovníka + administrace (2 hod)	370,- Kč
Nákladové úroky	610,- Kč
Celkové předpokládané náklady/měsíc	980,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na zajištění provozního úvěru činí 7 750,- Kč v měsíci, kdy se firma rozhodne pro možnost čerpání provozního úvěru. V době čerpání činí předpokládané náklady 980,- Kč/měsíc, kdy do nákladů není zahrnuta splátka úvěru.

4.2.4 Přístup k životnímu prostředí

Dle přístupu životaschopnosti autora Pollaka podnik Milan Tomášek je v současné době pasivní ke zlepšování životního prostředí svého okolí. Podnik se sice řídí zákony a nutnými normami k ekologii, nicméně v prostředí dnešního ekologického zaměření je nutné tyto aktivity rozvíjet, jelikož dnešní spotřebitel, zejména část z řad mladších zákazníků přikládá váhu

na ekologičnost. V rámci přístupu k životnímu prostředí je nutné provádět dané aktivity tak, aby podnik těmito kroky zajistil zvýšení počtu svých zákazníků. I když podnikání firmy Milana Tomáška negativně nepůsobí na životní prostředí, jsou v rámci zlepšení přístupu k životnímu prostředí navrženy variant/kroky:

- a. zjištění možných variant ke zlepšení přístupu k životnímu prostředí,
- b. CSR projekt v rámci zasazení zeleně,

ad a) Zjištění možných variant ke zlepšení prostředí je základním vodítkem ke změně přístupu podniku k životnímu prostředí.

Tab. 4.8 Náklady spojené se zjištěním variant zlepšování životního prostředí

Typ nákladu	Předpokládaná částka
Konzultace s odborníkem na životní prostředí (4 hodiny)	2 000,- Kč
SH mzda administrativního zaměstnance (4 hodiny)	740,- Kč
Náklady spojené s administrací (publikace, potřeby, telefon apod.)	200,- Kč
Oportunitní náklady ve výši ušlého zisku (0,5 pracovního den)	500,- Kč
Celkové předpokládané náklady/v daném měsíci	3 440,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové předpokládané náklady na zjištění možných variant ke zlepšení životního prostředí činí 3 440,- Kč, kdy je nutno počítat s konzultantskou činností a dalšími náklady, viz Tab. 4.8.

ad b) CSR projekt v rámci zasazení zeleně je vhodným projektem na zlepšení prostředí.

Tab. 4.9 Náklady spojené s CSR projektem – sadba zeleně

Typ nákladu	Předpokládaná částka
Objednávka a nákup 15 ks listnatých stromů, zajištění prostoru	8 450,- Kč
Náklady spojené s dopravou (zahradnictví, cca 30 km)	200,- Kč
Oportunitní náklady ve výši ušlého zisku (1 pracovní den)	1 000,- Kč
Celkové předpokládané náklady/akce	9 650,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedený projekt sadby zeleně je možnost pro začátek činností spojený se zvýšenou aktivitou o zlepšení životního prostředí, avšak také projekt umožňuje zlepšování podnikového klimatu a utužování kolektivu při sadbě. Celkové předpokládané náklady na tuto akci činí 9 650,- Kč.

4.2.5 Potenciální zaměstnanci

Ze SWOT analýzy a výsledné strategie konfrontace vychází, že silné stránky podniku by měli snižovat či plně eliminovat možné hrozby. Vzhledem k tomu, že ve firmě Milan Tomášek

je převážná většina zaměstnanců před důchodovým věkem, je jedním z řešení omezení výskytů hrozby nekvalifikovaných potenciálních zaměstnanců možnost nabídky praxí a stáží pro studenty nedalekého učiliště zaměřeného na strojírenství sídlícího v Lutíně. Tyto kroky by mohli napomoci ke snížení hrozby neodbornosti potenciálních pracovníků, tím že na praxi by studenti měli možnost stínování již plně odborně kvalifikovaných zaměstnanců.

Tab. 4.10 Náklady spojené se zaučováním studenta (potenciálních zaměstnanců)

Typ nákladu	Předpokládaná částka
Praxe studenta střední školy (64 hod) - HM	7 000,- Kč
Zaučení studenta od mistra dílny (64 hod) - SHM	11 520,- Kč
Administrace (4 hod) - SHM	720,- Kč
Oportunitní náklady ve výši ušlého zisku (64 hod)	3 100,- Kč
Celkové předpokládané náklady/měsíc	22 340,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládané celkové náklady spojené se zaučováním studenta střední školy působící v Lutíně, činí 22 340,- Kč/měsíc při docházce studenta 2 dny v týdnu na 8 hodin v rámci jeho povinné praxe, viz Tab. 4.10.

Praxe v ostatních strojírenských firmách v obci sídla podnikání jsou neplacené, tudíž příslib mzdy za praxi je velkou možností pro zaučení a kvalifikaci možného nového zaměstnance.

4.2.6 Internetové stránky a e-shop

Jelikož je skladové hospodářství ve firmě nastaveno tak, že mají poměrně velkou část finančních prostředků vázaných v zásobách, je možné snížit tyto zásoby pomocí zřízení internetových stránek, které by obsahovali internetový obchod, což je v prostředí dnešního podnikání zcela běžným nástrojem.

Pro kvalitní dodávku služby internetových stránek a e-shopu, by v případě realizace uvedeného návrhu, bylo využito externího dodavatele dle výběru z varianty tvorby webových stránek pomocí šablony.

Tab. 4.11 Zajištění základních internetových stránek a e-shopu

Typ nákladu	Předpokládaná částka
Administrace – zadání zakázky, vyhodnocení (1 den) - SHM	1 450,- Kč
Tvorba webových stránek (varianta šablona)	30 000,- Kč
Tvorba e-shopu (varianta šablona)	25 000,- Kč
Celkové předpokládané náklady/akce	56 450,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládané celkové náklady na pořízení internetových stránek společně s e-shopem činí 56 450,- Kč za provedení. Díky znalosti názoru majitele, tj. nepotřebné internetové stránky i e-shop, je předpoklad tvorby levnější varianty produktů (varianta šablona). Cena za internetové stránky může být i několikanásobná.

5 Závěr

K zajištění úspěšnosti v rychle se vyvíjejícím konkurenčním světě, je potřebné konkurenty sledovat nejenom z pohledu segmentu trhu, ale firmy by měly v rámci vnitropodnikových analýz zjišťovat, jaká je jejich konkurenceschopnost. Aby podnik dosáhl požadovaného postavení, musí využívat veškeré prostředky k zajištění své konkurenční výhody.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost podniku poskytujícího služby na trhu čerpací a teplovodní techniky a navrhnout, jakým způsobem by mohl své postavení na trhu zlepšit. Zhodnocení konkurenceschopnosti bylo realizováno na základě hodnocení vnějšího prostředí pomocí modifikované Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, dále na základě vnitřního prostředí pomocí finanční analýzy, Pollakova modelu životaschopnosti a SWOT analýzy, ve které byly zahrnuty výsledky realizovaných metod společně s dalšími hodnotícími faktory.

Bylo zjištěno, že podnik Milan Tomášek, si vede ve svém podnikání dobře a jeho životaschopnost je udržitelná. V rámci zhodnocení vnitřního prostředí pomocí finanční analýzy a srovnání dvou největších konkurentů na trhu, bylo zjištěno, že podnik Milan Tomášek si dle finančních výsledků vede nejlépe. V rámci zhodnocení ostatních aplikovaných analýz, tj. modifikované Porterovy analýzy konkurenčních sil, Pollakovy metody životaschopnosti a SWOT analýzy, byly zjištěny nedostatky, které by bylo vhodné odstranit, a tím by se mohla zvýšit jeho konkurenceschopnost.

Na základě výsledků realizovaných analýz a metod byly vytvořeny doporučení, které by mohly podniku dopomoci ke zlepšení současného stavu konkurenceschopnosti. Pro zlepšení finanční situace bylo navrženo snížení doby splatnosti faktur a možnosti využití provozního či jiného úvěru na financování své podnikatelské činnosti. Dále bylo navrženo upravit zájem o životní prostředí, neboť dle Pollakovy metody byl tento aspekt zjištěn jako velmi nedostačující. Možností zvýšení zájmu o životní prostředí je výsadba zeleně. Dalším doporučením z hlediska rozšíření zákaznické perspektivy byla tvorba webových stránek vč. internetového obchodu. Bylo rovněž zjištěno špatné podnikové klima, které by mohlo být napraveno společenskými akcemi. Podnik Milan Tomášek má dobré předpoklady pro další budoucí setrvání na trhu čerpací a teplovodní techniky, jak vyplývá z této diplomové práce. Návrhy a doporučení budou předloženy firmě Milan Tomášek k případné realizaci.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] ARMENTANO, Dominick. *Proč odstranit protimonopolní zákonodárství*. 2. vydání. Praha: Liberální institut, 2000. 122 s. ISBN 80-86389-04-9.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vydání. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [5] HUČKA, M., E. KISLINGEROVÁ a M. MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [6] HRADECKÝ, M., LANČA, J. a ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [9] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Nová ekonomika: Nové příležitosti?* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 80-7179-803-7.
- [10] KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 240. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [11] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

- [12] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku – Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [13] MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 348 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [14] POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
- [15] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Překlad: Vladimír Irgl. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-210-4157-9.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [17] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. a kolektiv. *Základy podnikání – teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [18] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Elektronické zdroje

- [19] ARES – ekonomické subjekty. *METASERVIS, s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgiin/ares/darv_res.cgi?ico=60774045&jazyk=cz&xml=1.
- [20] ARES – ekonomické subjekty. *Milan Tomášek*. [online]. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz.
- [21] ARES – ekonomické subjekty. *PAMALU group servis s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=28640896&jazyk=cz&xml=1.
- [22] JUSTICE.CZ. *METASERVIS, s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=663897&typ=PLATNY>.

[23] JUSTICE.CZ. *PAMALU group servis s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=274731&typ=PLATNY>.

[24] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Podnikání a konkurenceschopnost*. Ostrava, 2012. VSP-KMP 2012 „Kvalita podnikání pro život“. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, fakulta ekonomická, katedra podnikání a managementu [online]. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: https://www.tvp.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/001.pdf.

[25] SIGMAGROUP.CZ. *O firmě*. [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.sigmagroup.cz/>.

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
CF	cash flow
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností dle Českého statistického úřadu
ČR	Česká republika
DM	dlouhodobý majetek
DO	doba obratu
EAT	čistý zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdanění a úroky
FO	fyzická osoba
HV	hospodářský výsledek
Kč	Koruna česká
OCP	obratový cyklus peněz
PO	právnícká osoba
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
VK	vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2018

.....*Veronika Tomášková*.....

Bc. Veronika Tomášková

Seznam příloh

Příloha 1: Hodnotící položky k životaschopnosti podniku dle Pollaka

Příloha 2: Hodnotící kritéria Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Příloha 3: Tabulky pro realizaci SWOT analýzy

Příloha 4: Informace, organizační struktura a finanční výkaznictví podniku Milan Tomášek

Příloha 5: Informace a finanční výkaznictví podniku METASERVIS, s.r.o.

Příloha 6: Informace a finanční výkaznictví podniku PAMALU servis group s.r.o.

Příloha 7: Výpočty poměrových ukazatelů

Příloha 8: Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Příloha 9: Výpočty SWOT analýzy